

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

Бакалаврская работа

Тема работы
Влияние корпоративной этики в системе управления персоналом на примере предприятия ООО "Метро кэш энд керри"

УДК 005.95:174.4-054.16:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и11	Ходкевич Алена Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 080400 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1, 2, 3, 4, 5, 6, 15, 16, 22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24 ПК 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 5, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5, 17, 18, 19, 20 ПК 36, 41, 45, 48, 49, 50, 61, 62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14, 20, 21, 22, 24 ПК 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 39, 46, 47, 57, 63, 64, 65, 73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 43, 70, 71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15, 16 ПК 44, 58, 74, 75, 76, 77, 78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК

	этнических, религиозных и др.) особенностей	1,22 ПК 37, 38, 68, 69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 8, 22 ПК 15, 16, 17, 18, 32, 40, 42, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3, 9, 24 ПК 66, 68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИнЭО

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИнЭО

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11и11	Ходкевич Алена Алексеевна

Тема работы:

**Влияние корпоративной этики в системе управления персоналом на примере
предприятия ООО "Метро кэш энд керри"**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

17.06.2016г

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду; энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы стимулирования и мотивации труда в организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Поставлены следующие задачи:</p> <p>1. Провести аналитический обзор литературы по заявленной проблематике.</p> <p>2. Раскрыть сущность влияния корпоративной этики;</p> <p>3. Определить значение корпоративной этики в системе управления персоналом на предприятии;</p> <p>4. Подвести итоги исследования и описать его результаты.</p> <p>2.Цель – Цель – дать оценку влияние корпоративной этики в системе управления персоналом на примере предприятия ООО "Метро кэш энд керри" и разработать предложения по ее улучшению.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии	Медведева Татьяна Александровна	К.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З- 11И11	Ходкевич Алена Алексеевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИнЭО

Период выполнения – весенний семестр 2016 учебного года

Форма представления работы:

**Дипломная работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2015	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИнЭО	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИнЭО	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Содержание

Введение.....	9
1 Теоретические основы корпоративной этики и культуры предприятия.....	12
1.1 Корпоративная этика и культура: понятие и составные элементы.....	12
1.2 Типология корпоративных культур	29
1.3 Факторы, влияющие на корпоративную этику и культуру	36
2 Корпоративная этика в ООО «Метро кэш энд керри»	51
2.1 Общая характеристика ООО «Метро кэш энд керри»	51
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	56
2.3 Анализ корпоративной этики и культуры	70
3 Мероприятия по совершенствованию корпоративной этики в ООО «Метро кэш энд керри»	76
3.1 Проблемы корпоративной культуры.....	76
3.2 Предложения по развитию корпоративной этики и культуры.....	79
3.3 Эффективность предложений	93
Заключение	97
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	106
Приложения.....	110

Введение

Человек развивается последовательно, проходя за свою жизнь несколько ступеней, каждую из которых сложно перескочить. Так же меняется и культура организации: ценности, актуальные для одной стадии ее развития, не умирают, а становятся «фоновыми» для последующих. Новые ценности начинают доминировать, насыщаются энергией и эмоциями людей.

Актуальность темы. Если персонал и структура организации не соответствуют рыночной ситуации, следует развивать сотрудников - через внедрение корпоративной этики и корпоративной культуры более высокого уровня. Замена людей, работающих в компании, при сохранении прежней структуры, эффекта не даст: она станет либо негибкой, с замедленной реакцией на изменения во внешней среде, либо слишком «дорогой» и не соответствующей потребностям рынка.

Для сотрудников корпоративная этика организации - это нить, которая связывает коллектив воедино, мотивируя на лояльное отношение к компании. Полная идентификация сотрудника с предприятием означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и полностью принимает корпоративные ценности. При таком единении культурные ценности компании становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Корпоративная этика должна способствовать развитию людей. Развиваются люди, а значит, развивается и бизнес.

Носителями корпоративной этики являются все сотрудники, а «локомотив» состоит из руководителей и собственников компании. Поскольку этика и культура играют очень важную роль в жизни организации, она должна являться предметом пристального внимания со стороны высшего руководства. Когда высшее руководство разрабатывает и утверждает определенную систему правил, оно должно также придерживаться их.

Конечно, даже самая грамотная и отлаженная корпоративная этика не может заменить хорошо отлаженных бизнес-процессов. Корпоративная этика в системе управления - очень «тонкий» инструмент управления, создание и применение которого требует большого опыта и знаний. На плечи HR-специалистов возложена огромная ответственность за поддержание и развитие внутреннего «моторчика» компании.

Как показывает наш опыт, самым сильным объединителем являются общие ценности. В коллективе, в котором все участники разделяют одинаковые ценности, более эффективно достигаются поставленные цели, больше успешных профессионалов.

Корпоративная этика, как явление, не может быть заимствована, она складывается с течением времени. Каждый коллектив уникален, и всегда стоит учитывать особенности его функционирования, специфику бизнеса, географические условия.

В современном бизнесе корпоративная этика - это важное условие успешной работы фирмы, фундамент ее динамичного роста, своего рода гарант стремления к повышению эффективности (в соответствии с требованиями стандартов менеджмента качества). Развитая корпоративная этика и корпоративная культура помогают организации побеждать в конкурентной борьбе, завоевывать новые рынки и успешно развиваться.

Данная тема достаточно разработана в работах таких авторов как: Шекшни С.В., Смирнова Б.М., Одегова Ю.Г., Лукичевой Л.И., Егоршина А.П. и других.

Цель работы – выявить влияние корпоративной этики в системе управления персоналом на примере предприятия «Метро кэш энд керри».

Задачи работы:

1. исследовать теоретические основы корпоративной этики и культуры предприятия: изучить понятие, состав, виды и факторы, оказывающие влияние на них;

2. провести анализ системы управления персоналом «Метро кэш энд керри»;
3. провести анализ корпоративной этики и культуры «Метро кэш энд керри»;
4. разработать проект совершенствования корпоративной этики и культуры «Метро кэш энд керри»;
5. провести оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Предмет исследования – корпоративная этика.

Объект исследования - «Метро кэш энд керри».

При написании работы применялись такие методы как синтез, анализ, анкетирование, наблюдение и другие.

Информационной базой при написании работы послужили данные бухгалтерской и кадровой отчетности компании «Метро кэш энд керри», а также труды отечественных авторов.

Структурно работа состоит из введения, теоретической главы, аналитической главы, проектной главы, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе исследованы теоретические основы корпоративной этики и культуры предприятия, дано понятие корпоративной этики и культуры, рассмотрены составные элементы, факторы, оказывающие на них влияние, рассмотрены классификация корпоративных культур, а также основные этапы формирования корпоративной культуры.

Во второй главе проведен анализ системы управления персоналом компании «Метро кэш энд керри» и ее корпоративной этики и культуры, выявлены недостатки.

В третьей главе был разработан проект формирования корпоративной этики и культуры компании «Метро кэш энд керри», произведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий, сделаны выводы.

1 Теоретические основы корпоративной этики и культуры предприятия

1.1 Корпоративная этика и культура: понятие и составные элементы

Корпоративная культура организации – это совокупность поддерживаемых в ней основополагающих моральных ценностей, этических норм, убеждений и стандартов поведения, разделяемых большинством ее сотрудников. Корпоративная культура – негласные правила и ориентиры деятельности компании, определяющие согласованность действий всех ее уровней: управленческого звена, подразделений и отдельных сотрудников. [3, с. 44]

На протяжении многих десятилетий корпоративная культура предприятия была функционально-ориентированной. Она была направлена исключительно на реализацию поставленных перед работниками предприятия целей и строилась на таких приоритетах, как строгая иерархия, беспрекословное выполнение приказов руководства и подчинение дисциплине. Сейчас действует совершенно иной подход – личностно-ориентированный, когда во главу угла поставлена личность рядового сотрудника, его персональные качества и самореализация. Целью современной организационно-корпоративной культуры является раскрытие индивидуальности каждого отдельного человека, развитие в нем творческого мышления и умения самостоятельно принимать решения при возникновении нестандартных ситуаций. Важно, чтобы работник не просто выполнял предписанные правила, а видел и понимал смысл своей работы и ее роль в достижении стратегических целей компании.

К наиболее значимым характеристикам корпоративной культуры относятся:

- осознание работником своего места в компании (группе);

- тип совместной деятельности;
- нормы поведения;
- тип управления;
- культура общения;
- система коммуникаций;
- деловой этикет;
- традиции компании;
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика. [7, с. 21]

Корпоративная этика компании – это устойчивая система коллективных ценностей, традиций, убеждений, норм поведения сотрудников. Выражаются правила корпоративной этики в символическом, духовном и материальном окружении людей, работающих в конкретной организации. [5, с. 15]

Основы корпоративной этики включают в себя следующие атрибуты:

1. Общие ценности, которые сотрудники ценят в своей жизни, работе – свои должности, возможности продвижения в карьере, саму работу.
2. Вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь и справедливость.
3. Коммуникационная система в коллективе, использование устной, письменной коммуникации, жестикуляции и прочее.
4. Осознание времени, отношение к нему, его правильное использование, соблюдение распорядка рабочего дня, графика работы.
5. Взаимоотношения между людьми, которые различаются в зависимости от возраста, статуса, должности, уровня знаний. Сюда же можно отнести пути и методы решения конфликтных ситуаций.
6. Процесс развития работников, проведение обучающих процедур, тренингов, обучение новых сотрудников, процесс передачи опыта, навыков и знаний.

7. Трудовая этика, методы стимулирования к достижениям. Распределение обязанностей, оценка работы, вознаграждение, пути продвижения по служебной лестнице.

8. Внешний вид сотрудников, деловой стиль одежды, поведения. [8, с. 34]

Все эти характеристики, в совокупности – это формирование корпоративной этики. Процесс этот взаимный – люди, работающие в организации, формируют корпоративную этику организации, и одновременно культура влияет на их поведение.

Разработка списка правил внутреннего взаимодействия необходима организации по ряду причин:

- некоторые кандидаты на должность, ознакомившись с кодексом компании, отсеивались бы еще на этапе испытательного срока из-за несоответствия критериям;
- для современной молодежи важна открытость компании, а кодекс позволяет легко достичь этого;
- правилам, принятым в коллективе, очень быстро начинают следовать и новые сотрудники, а руководству проще прогнозировать действия работников в разных ситуациях;
- во многих компаниях этический кодекс в ближайшем будущем станет обязательным условием работы. [6, с. 29]

Общение – многосторонний процесс, в ходе которого устанавливаются и развиваются контакты между людьми. И бытовое, и деловое общение характеризуются своей культурой и формами. Деловое общение проявляется в таких формах, как: беседа; переговоры; дискуссия или полемика; совещание; публичное выступление. Кроме того, деловое общение происходит в форме телефонного разговора и переписки. В ходе делового общения происходит:

- обсуждение и организация совместной деятельности;
- формирование и развитие коммуникативных связей и межличностных отношений;

- трансляция управленческих решений;
- обмен информацией;
- познание других людей. [11, с. 17]

Эффективно осуществить эти функции можно, только в совершенстве владея коммуникативными навыками и техникой. Степень владения навыками делового общения является показателем профессионализма и высокой общей культуры. А стиль делового общения характеризует корпоративную культуру компании.

В основе делового общения лежат те же нравственные, этические требования, которые должны быть присущи любым коммуникативным связям между людьми. Но в случае, когда речь идет о служебном, а не о бытовом взаимодействии, эти требования гораздо выше. Этика делового общения исключает панибратство, грубость, демонстрацию превосходства или раболепие. Коммуникативная культура в деловой жизни основывается на признании ценности каждой личности, она предполагает вежливость, тактичность, точность, сдержанность, корректность и пунктуальность. Именно эти требования в совокупности и характеризуют этику – нравственные нормы делового общения. Отсутствие хотя бы одного из них может свести «на нет» все усилия по организации взаимодействия в деловой сфере, разрушить психологический контакт между коллегами, руководителем и подчиненными, партнерами по бизнесу. И наоборот, придерживаясь этических норм общения, человек может направлять поведение своих коллег по работе и деловых партнеров в нужное ему русло, добиваясь понимания и желательных для себя результатов.

Деловая культура является общепринятыми стандартами делового общения и поведения. Она, хоть и учитывает менталитет данной страны, но формируется под воздействием общемировых, в большей степени западных, представлений и требований. Деловая культура представляет собой совокупность стереотипов и матриц поведения, установок и правил, использование которых повышает самоорганизацию и самомотивацию людей,

позволяя быстрее достигать стратегические цели. Развитая деловая культура является объединяющим фактором, с помощью которого достигается согласованность целей и ценностей как администрации, так и персонала компании. Но компания будет успешной и эффективно действующей на рынке, только в том случае, когда деловая культура и корпоративная культура, сформированная на предприятии, не будут противоречить друг другу. Корпоративная культура, имеющая свои особенности, обусловленные как спецификой производства, так и личностными ценностями руководства, должна основываться на деловой культуре, характеризующей рыночные отношения в данный момент времени. В качестве объединяющих обе культуры факторов используются не только чисто рыночные стимулы (материальное поощрение), но и идеология. Для этого корпоративная культура компании должна формироваться с учетом такого понятия, как «миссия». Именно миссия, которую выполняет предприятие, определяет общую идею стратегию его деятельности, коллективный пафос, единый стиль работы, коммуникации и взаимодействия для всех сотрудников.

Корпоративная культура - это совокупность стандартов и стереотипов поведения сотрудников, организационных и производственных процессов, которые формируются в компании по мере ее адаптации к внешней среде и внутренним изменениям. [12, с. 49] Культура состоит из множества уровней, начиная от философии (миссии, видения, корпоративных ценностей) и этических стандартов на предприятии в целом до поведенческих норм отдельных работников. Функция руководителей на каждом из этих уровней заключается в организации и управлении взаимодействием на более низком уровне. Любое изменение «наверху» распространяется «вниз». Поэтому при проведении преобразований (без которых невозможно развитие компании) следует учитывать, что они могут повлечь изменения на других уровнях и даже привести к трансформации всей концепции корпоративной культуры.

Например, в корпорации «Хьюлетт-Паккард» с момента ее основания в 1939 г. в корпоративных ценностях (знаменитый HP Way) был описан

важнейший принцип гарантии занятости сотрудников. Он выполнялся до 1999 г., когда падение мирового рынка ИТ вынудило корпорацию впервые за 60 лет пойти на массовое сокращение штата. Многим сотрудникам и исследователям это дало основание утверждать, что с данным изменением HP Way как корпоративная культура прекратил свое существование.

Стратегия, организационная структура и все процессы в компании тесно связаны с корпоративной культурой. Изменения в одной из этих областей предполагают соответствующие преобразования в другой (рис. 1). Это следует всегда учитывать при планировании и проведении реформ.

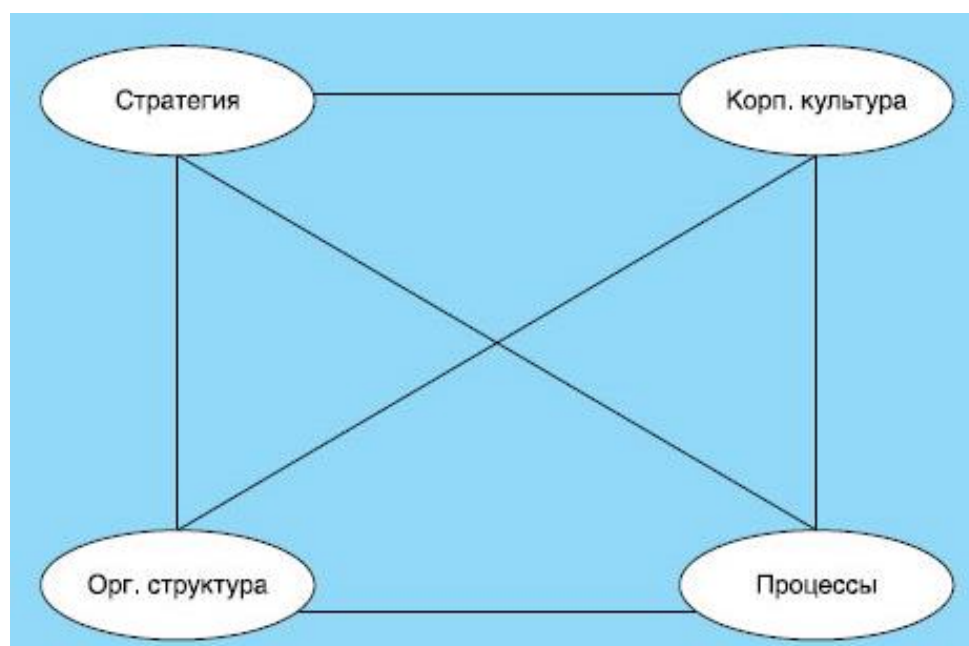


Рисунок 1 – Взаимосвязь корпоративной культуры со стратегией, организационной структурой и процессами [7, с. 17]

Корпоративная культура любой организации проявляется, вольно или невольно, в каждую минуту, независимо от того, управляется ли она или сложилась стихийно. Однако практика показывает, что неуправляемый процесс часто приводит к непредсказуемым последствиям.

Коллектив в несколько десятков или сотен человек не может держаться на основе взаимных симпатий. Чтобы сплотить людей, нужны более ясные и крепкие основы: идеи, правила, нормативы, табу. Все это и составляет корпоративную культуру.

Рассмотрим основные функции корпоративной культуры:

1. Мобилизация и объединение. Общие ценности способствуют сплочению коллектива и быстрому достижению целей.

2. Организация и гармонизация. Принятие сотрудниками правил и процедур работы в компании и взаимодействия между собой и с внешним окружением дает эффект синергии, обеспечивает оптимальную результативность деятельности и, в итоге, достижение бизнес-целей предприятия.

3. Охраняющая функция. Правила бизнес-этики призваны минимизировать финансовые и юридические риски предприятия. Они определяют недопустимые действия (как руководства, так и персонала), способные нанести ущерб бизнесу, деловой репутации компании или повлечь штрафные санкции со стороны контролирующих государственных органов.

4. Привлечение в компанию талантов и удержание ключевых сотрудников. Эту функцию часто называют HR-брендингом или внутренним PR, поскольку именно корпоративная культура работодателя в ее широком понимании (репутация организации, стиль управления, морально-психологическая атмосфера в коллективе, возможности профессионального роста, политика и уровень вознаграждений и поощрений, соблюдение трудового законодательства и др.) интересует соискателя прежде всего.

Что касается удержания ключевых специалистов, то основной фактор в этом вопросе - поведение каждого отдельного руководителя. Ведь человек приходит работать в компанию, а уходит чаще всего от своего непосредственного начальника.

5. Формирование имиджа и деловой репутации. Данная функция направлена на привлечение и удержание клиентов, укрепление имиджа и репутации, обеспечение конкурентного преимущества. Все это тесно связано с маркетингом, рекламой, внешним PR и развитием жений товаров или услуг и позиционировании организации на рынке. В контексте же корпоративной культуры эта функция означает, прежде всего, развитие личных и деловых отношений сотрудников предприятия с внешним окружением (клиентами,

инвесторами, поставщиками, партнерами, конкурентами, СМИ, общественностью и государственными органами).

6. Повышение рыночной стоимости. Будучи составной частью нематериальных активов, корпоративная культура прямо влияет на рыночную стоимость компании.

В американских корпорациях основные положения корпоративной культуры обычно содержатся в документах под названием Employee Manual (Handbook) или HR Policies and Procedures. Бизнес-этика регулируется законодательством США и администрируется юридическими службами компании. Так, в корпорации «Компак» этические нормы поведения персонала формулируются в регламенте под названием Code of Business Conduct, т.е. «Кодекс делового поведения», и доводятся до сведения всех сотрудников под расписку. Периодически со всеми работниками проводятся занятия по разъяснению установленных принципов бизнес-этики.

Например, в корпорации «Компак» в 1998 г. Кодекс корпоративной этики содержал следующие разделы:

1. Конфиденциальная информация.
2. Конфликт интересов.
3. Взаимоотношения с клиентами, поставщиками и конкурентами, государственными органами.
4. Раскрытие внутренней информации в СМИ.
5. Делегирование финансовой ответственности.
6. Взаимоотношения между сотрудниками.
7. Охрана окружающей среды.
8. Сохранность собственности компании.
9. Охрана труда и безопасность сотрудников.
10. Соблюдение законов страны, где работает компания.
11. Использование инсайдерской информации.
12. Политическая деятельность и спонсорство.
13. Ведение и хранение деловой документации.

14. Бухгалтерский учет.

15. Как и куда сообщить о нарушении правил бизнес-этики. [50]

Эффективность корпоративной культуры определяют три базовые характеристики:

- соответствие бизнес-стратегии компании;
- сила (сколько элементов культуры и в какой степени осознаются сотрудниками и проявляются в их поведении);
- ясность приоритетов (понимание всеми членами коллектива наиболее важных в текущий момент задач и связанных с ними стандартов поведения). [14, с. 63]

В большинстве российских организаций корпоративная культура описывается в документе «Кодекс корпоративной этики», или «Кодекс корпоративного поведения». Само название указывает на то, что стандарты и этические нормы регулируются в компании в соответствии с этической и социально-коммуникативной составляющими корпоративной культуры. Вероятно, именно поэтому руководство часто упускает из виду ее деятельностный аспект (рис. 2), предполагающий понимание культуры не просто как корпоративного духа и правил поведения (миссия, видение, декларируемые ценности, этический кодекс), но и как способа организации производства или оказания услуг, управления материальными и нематериальными активами предприятия (т.е. ежедневных действий, направленных на достижение запланированных бизнес-целей).

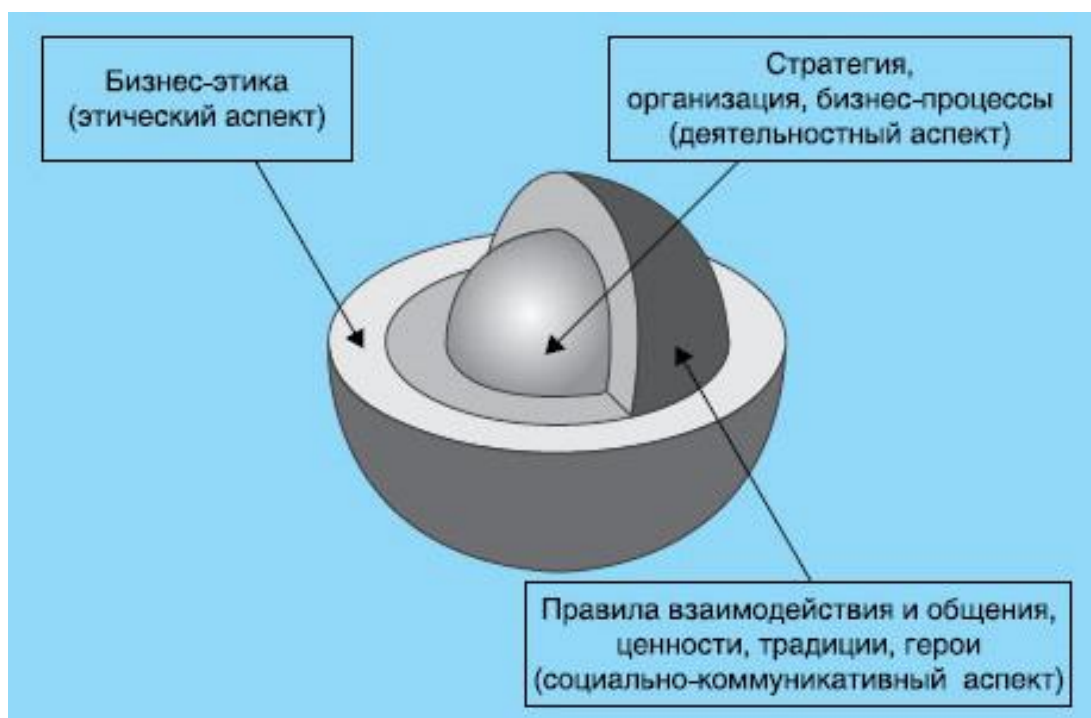


Рисунок 2 – Аспекты корпоративной культуры [7, с. 19]

Управление корпоративной культурой в отрыве от бизнес-задач и бизнес-процессов часто приводит к формальному отношению к ней как к своего рода дисциплинарному уставу или появлению далеких от повседневной практики высокопарных лозунгов. Тогда как между декларируемыми и действительно проявляющимися на данный момент ценностями компании не должно быть принципиальных расхождений.

Корпоративная культура изменяется в зависимости от стадии развития компании, ее бизнес-целей, позиционирования на рынке, внешних условий и внутренних преобразований.

Например, в условиях российского экономического кризиса 1998 г. в каждом коллективе корпорации «Компак» были выделены три наиболее актуальные проблемы корпоративной культуры. Приоритеты определялись путем экспертной оценки по 10-балльной шкале:

- коммуникация;
- стресс;
- имидж компании;
- четкость задач и целей;
- принятие решений;

- взаимоотношения с коллегами;
- производительность труда;
- удовлетворенность работой;
- эффективность управления;
- ясность правил и процедур;
- работоспособность;
- приверженность компании;
- общий успех бизнеса;
- морально-психологический климат;
- реакция клиентов и партнеров.

На решении выделенных проблем менеджеры сосредотачивали усилия в течение трех-четырех месяцев. Динамика изменений отслеживалась повторным анализом указанных факторов.

Финансово-экономический кризис 2008 г. вызвал существенные трансформации в большинстве организаций: многие из них ощутили действие негативных факторов как во внешнем окружении, так и во внутренней культуре, что связано с падением спроса на их товары и услуги, обострением конкуренции, необходимостью сокращения расходов, структурными преобразованиями, появлением новых управленческих систем и технологий.

Это заставило руководителей вспомнить о важности корпоративной культуры как инструмента стратегического управления, повышения мотивации персонала и эффективности работы.

Как говорилось выше, эффективность управления зависит от понимания всеми сотрудниками наиболее важных на текущий период целей, задач и направлений работы. Например, в 1998 г. после слияния с «Диджитал» руководство корпорации «Компак» определило стратегические приоритеты, в том числе в развитии корпоративной культуры (рис. 3).

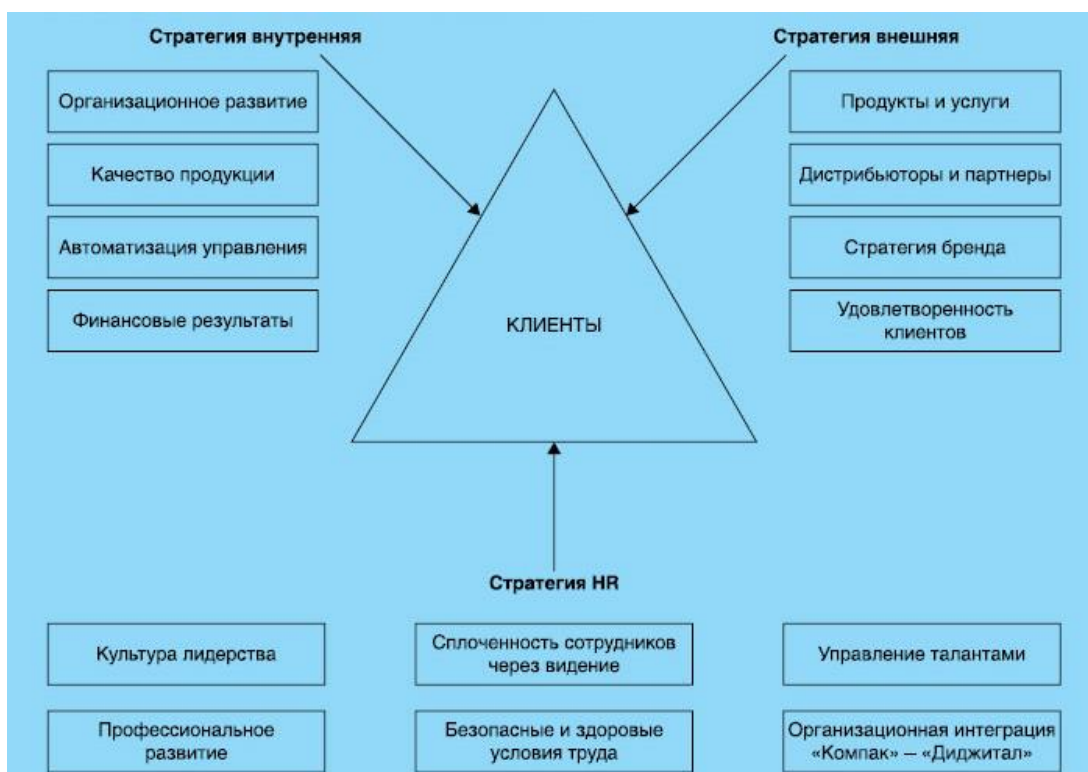


Рисунок 3 – Стратегические приоритеты «Компак» [50]

Корпоративная культура - составная часть нематериальных активов, которые не отражаются в текущей бухгалтерской отчетности предприятия. В международной финансовой отчетности эту часть активов принято обозначать термином «гудвилл», который обобщенно переводится как «деловая репутация компании». Текущая стоимость гудвилла определяется разницей между рыночной стоимостью предприятия и суммой нетто-активов (чистых активов), зарегистрированных в его балансе.

Гудвилл заносится в бухгалтерские книги компании-приобретателя только после поглощения ею другой организации. Однако финансовые аналитики на фондовых рынках регулярно отслеживают рыночную стоимость предприятий. Как правило, их интересуют следующие 10 нефинансовых показателей:

- реализация бизнес-стратегии;
- степень доверия сотрудников руководителям компании;
- качество бизнес-стратегии;
- инновации;
- способность привлекать и удерживать таланты;

- доля рынка;
- компетентность руководителей;
- согласованность расходов на персонал с интересами инвесторов;
- лидерство в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах (НИОКР);
- качество основных бизнес-процессов.

За последнее 10-15 лет доля нематериальных активов в рыночной стоимости компаний возросла почти вдвое и может составлять до 85% .

Для оценки нематериальных активов автором разработана концепция интеллектуально-культурного капитала (ИКК), который состоит из следующих компонентов.

1. Кадровый капитал (руководители и сотрудники):

- лидеры (их наличие);
- профессиональная компетентность руководителей и сотрудников;
- индивидуальный уровень мотивации и инициативы;
- приверженность компании;
- профессиональное развитие руководителей и сотрудников;
- текучесть кадров (доля штатных работников, уволившихся в течение года, от среднегодовой численности персонала).

2. Социальный капитал (синергия и взаимоотношения с окружением): мастерство лидеров;

- взаимоотношения с внешним окружением (клиенты, инвесторы, поставщики, партнеры, конкуренты, СМИ, общественность, правительство);
- имидж компании;
- бизнес-этика;
- видение будущего;
- корпоративные ценности;
- принципы и гибкость работы с персоналом;
- степень доверия сотрудников к руководителям;
- взаимодействие и взаимоотношения работников;

- практика разрешения внутренних и внешних конфликтов.

3. Организационный капитал (стратегия, организационная структура и процессы):

- реализация стратегии и тактики бизнеса;
- бизнес-процессы;
- внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ);
- система внешней и внутренней коммуникаций;
- банк компетенций;
- процесс управления результативностью и профессиональным развитием сотрудников;
- система вознаграждений по результатам работы;
- практика управления изменениями;
- организационное развитие.

4. Интеллектуальный капитал (ноу-хау и инновации):

- интеллектуальная собственность (бренд, патенты, изобретения, НИОКР);
- коммерческие секреты;
- внедрение инноваций;
- система управления знаниями.

Руководители и сотрудники анонимно и субъективно оценивают по 10-балльной шкале каждый из перечисленных компонентов ИКК. Результаты сводятся в единую таблицу, интерпретируются и обсуждаются на собраниях. Затем выделяются 2-3 наиболее актуальных компонента, требующих совершенствования.

Наконец, составляется детальный план действий и начинается работа по решению выделенных проблем.

Подобным образом можно оценивать ИКК 1-2 раза в год - как в динамике, так и в сравнении с другими предприятиями, в том числе конкурирующими. Однако в последнем случае опрос и анализ, по аналогии со сбором данных о зарплатах, должен проводиться через независимую

организацию или внешнего консультанта с привлечением нескольких других компаний, поскольку рыночные правила не допускают обмена подобной конфиденциальной информацией между конкурентами.

Так, например, в корпорации «Компак» в 1998 г. были сформулированы и объявлены всем руководителям и сотрудникам принципы работы с персоналом:

1. Будь вдохновляющим лидером:

- подтверждай провозглашенные ценности компании личным примером;
- убедительно рассказывай о перспективах развития компании;
- регулярно общайся с сотрудниками, заряжай их энергией и вселяй в них оптимизм;
- систематически ставь перед каждым сотрудником ясные и конкретные задачи;
- постоянно заботься об их профессиональном развитии;
- учись сам, постоянно прислушиваясь к мнениям и предложениям сотрудников;
- проявляй гибкость в выборе оптимального стиля руководства.

2. Находи и развивай таланты:

- учи других быть лидерами;
- находи и развивай таланты;
- готовь кадровый резерв и думай о карьерном росте перспективных сотрудников;
- помогай адаптироваться новичкам, используй наставничество и коучинг.

3. Развивай отношения доверия и чувство взаимопомощи:

- укрепляй самоуважение сотрудников публично и в индивидуальных беседах;
- никогда не ущемляй их человеческое достоинство;

- чаще и искреннее выражай сотрудникам благодарность за положительные результаты работы;
- уважительно, честно и своевременно обсуждай с сотрудником пути улучшения его работы и своего взаимодействия с ним;
- будь внимателен к потребностям и проблемам сотрудников;
- всегда выполняй данные обещания. [31, с. 50]

Уникальность этих принципов - в краткости, четкости и ясности. После проведенных HR-специалистами классных занятий по их разъяснению все руководители корпорации лучше уяснили стратегию ожидаемой от них работы с персоналом, а вышестоящим управленцам стало проще контролировать действия менеджеров.

Данные принципы базировались на вновь сформулированных основных ценностях реструктурированной компании:

- клиенты превыше всего;
- наши сотрудники - наше преимущество;
- конкурентоспособность и ориентированность на результат;
- гибкость и приспособляемость к изменениям рынка;
- мы обеспечиваем успех нашим партнерам;
- каждый сотрудник вносит свою лепту в результаты компании;
- инновационность и предприимчивость;
- открытость в коммуникации;
- индивидуальная ответственность за результаты;
- честные и уважительные отношения между людьми;
- мы ценим чувство юмора.

С помощью независимой консультационной компании в корпорации «Компак» ежегодно проводился электронный анонимный опрос «Голос сотрудника» с целью выделения двух-трех наиболее приоритетных проблем в работе с персоналом, требующих решения в соответствии с основными положениями корпоративной культуры.

Для получения наиболее достоверных результатов предполагалось, что в анкетировании должны принять участие не менее 70% штатных сотрудников. За 2 месяца до начала опроса, который оставался открытым для участия в течение 3-4 недель, кадровая служба совместно с консультантом уточняла у менеджеров компании перечень наиболее актуальных вопросов. Так, в 2000 г. анкета состояла из 63 пунктов. Участникам предлагалось выбрать один из пяти вариантов ответа на каждый вопрос:

- вполне согласен;
- согласен;
- воздерживаюсь;
- не согласен;
- абсолютно не согласен.

Одновременно сотрудники должны были выбрать из всего перечня 5 наиболее важных, актуальных, по их мнению, вопросов (они учитывались при интерпретации результатов исследования и определении наиболее приоритетных аспектов управления, требующих совершенствования).

Чтобы у людей не было сомнений в анонимности процедуры, им предоставлялась возможность заполнить вопросник в бумажном варианте (вместо электронного), а затем опустить бланки в урну, опечатанную тремя wybranнми лицами, которые по окончании «голосования» вскрывали урну и вместе вносили данные в компьютерную систему.

Каждый участник выбирал в электронной системе свое подразделение и страну. Таким образом, управленцы всех уровней - от линейных менеджеров до генерального директора корпорации (CEO) - получали собственные конфиденциальные отчеты (при условии участия в опросе не менее четырех своих подчиненных). Причем всем руководителям менеджеров предоставлялось по два отчета: статистика ответов их непосредственных подчиненных (direct reports) и сводная - по стране, управлению, вверенным бизнес-группам и в целом по корпорации.

Распределение выбранных участниками оценок. Ответы «вполне согласен» и «согласен» объединялись как позитивные; «не согласен» и «абсолютно не согласен» – как негативные. Вопрос, получивший более 50% негативных ответов, автоматически выделялся как потенциально проблемный.

Руководители всех уровней готовили презентации для своих отделов, управлений, бизнесгрупп и корпорации в целом, где указывали следующие основные показатели:

- статистику ответов по всем 13 факторам;
- 10 вопросов с наиболее позитивными ответами;
- 10 вопросов с наиболее негативными ответами;
- 5 наиболее важных вопросов.

В течение 30 дней с момента получения результатов каждый руководитель был обязан провести коллективное обсуждение полученных им результатов и предложить 2–3 наиболее актуальные проблемы, имеющиеся в работе с персоналом и требующие улучшения. Следующие 30 дней после этого каждый начальник представлял своим подчиненным и вышестоящему менеджеру план действий на основании проведенной дискуссии. План должен был предусматривать получение первых видимых результатов в течение месяца.

Таким образом, график действий со дня подведения итогов опроса выглядел как 30-60-90.

Результативность отслеживалась, в том числе, по динамике полученных оценок при последующих опросах. Поэтому было очень важно, чтобы на выделенные для улучшения вопросы в следующий раз были получены положительные ответы.

1.2 Типология корпоративных культур

Корпоративная культура - это совокупность принципов, убеждений, норм и ценностей, поддерживаемых и одобряемых большинством сотрудников

компании, служащая образцом их делового поведения. Корпоративная культура играет значимую роль в деятельности любого предприятия, так как пронизывает все аспекты кадровой политики (процессы подбора и адаптации, профессионального развития, деловой оценки и мотивации персонала и т. д.), а также накладывает отпечаток на стиль ведения бизнеса, характер внешних и внутренних коммуникаций. [21, с. 37]

Под культурным кодом предприятия мы понимаем реальный или идеальный культурный профиль, сформированный на основе совокупности доминирующих корпоративных ценностей и характеризующий определенный тип корпоративной культуры. Культурный код предприятия определяется такими факторами, как стратегия бизнеса, жизненный цикл предприятия, размер компании, ее история, преобладающий стиль управления и т. д. За разработку идеального культурного кода предприятия отвечает высшее руководство. В силу разных причин реальный культурный код может отличаться от идеального (предпочитаемого). В такой ситуации возникает необходимость корректировки корпоративной культуры.

Культурный код предприятия позволяет более точно сформулировать корпоративные компетенции, которые можно использовать:

- на этапе подбора персонала при определении критериев, соответствующих процедур и принятии решения о найме;
- на этапе деловой оценки персонала при определении оптимальных критериев;
- при построении комплексной системы обучения персонала, нацеленной на его развитие, в том числе определенных корпоративных компетенций работников;
- при формировании кадрового резерва, так как уровень владения корпоративными компетенциями является одним из критериев подбора резервистов;

- при формировании имиджа предприятия как работодателя, поскольку доминирующие корпоративные ценности применяются в рекламных сообщениях, пресс-релизах, статьях о компании и т.д. [21, с. 39]

Основой формирования корпоративного кода являются преобладающие корпоративные ценности, по сути, отвечающие на вопрос «что такое хорошо и что такое плохо» применительно к деятельности конкретной компании. Знание корпоративных ценностей и их учет в работе помогает персоналу успешно адаптироваться в компании, достигать поставленных целей, поддерживать внешние и внутренние коммуникации, регулировать конфликтные ситуации.

Для упрощения процесса формулирования ценностей можно взять за основу отражение основополагающих ценностей в системе отношений к различным целевым группам. Приведем примеры таких групп и относящихся к ним корпоративных ценностей:

- отношение к клиенту (клиентоориентированность, высокое качество обслуживания и т. д.);
- отношение к персоналу (уважение личности работника, забота о сотрудниках, политика закрепления кадров, предоставление возможности профессионального и должностного роста, достаточная информированность, демократический стиль управления и т. д.);
- отношение друг к другу (уважение, солидарность, взаимная поддержка, открытость, доверие, чувство локтя, конструктивная критика, умение работать в команде и т. д.);
- (высокий уровень профессионализма, ориентация на результат, дисциплинированность, профессиональная честность, ответственность, деловой оптимизм, энтузиазм, высокая мотивация, объективная оценка результатов труда и т. д.);
- отношение к компании (надежность, преданность, лояльность и т.д.).

Существуют следующие способы определения культурного кода предприятия:

- анализ корпоративных документов (производственных, коммерческих, кадровых, административных и т. д.);
- наблюдение за поведением сотрудников, в том числе методом «тайнственный покупатель»;
- сплошное или выборочное анкетирование персонала с помощью специальных опросников;
- проведение интервью с определенными группами работников: новыми сотрудниками, увольняющимися сотрудниками, сотрудниками с большим стажем работы на предприятии (старожилами);
- проведение выборочного интервью с клиентами. [22, с. 51]

Для создания культурного кода предприятия необходимо взять за основу одну из типологий корпоративных культур. На сегодняшний день известно несколько классификаций, основные из них представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Классификация корпоративных культур [50]

Концепция	Тип корпоративной культуры
Типология Дж. Зонненфельда	«Бейсбольная команда» «Клуб» «Академия» «Крепость»
Типология Ч. Хэнди	Культура власти Культура роли Культура задачи Культура личности
Типология К. Камерона – Р. Куинна	Клан Адхократия Рынок Иерархия

Описание концепций, с помощью которых можно определить тип культуры предприятия, имеется в специализированной литературе по управлению персоналом. Далее рассмотрим авторскую методику изучения корпоративной культуры - диагностику культурного кода, разработанную на основе концепции «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» Камерона - Куинна, в соответствии с которой существует четыре типа

корпоративной культуры: клан, адхократия, рынок и иерархия. Их краткая характеристика представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Рамочная конструкция конкурирующих ценностей (по Камерону – Куинну) [41, с. 33]

Камерон и Куинн выделяют следующие типы корпоративной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую культуры. Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/индивидуальностью или стабильностью/контролем.

Адаптивный тип корпоративной культуры обычно устанавливается в организациях, вынужденных вести деятельность в стрессовых условиях внешней среды, когда требуется быстро принимать решения и оперативно реагировать на изменение обстоятельств, зачастую еще и в ситуациях повышенного риска. Чтобы добиться поставленной цели, руководство компании устанавливает курс на развитие у сотрудников нужных качеств: самостоятельности, умения в одиночку принимать смелые решения, а также быстро и слаженно действовать, реагируя на новые обстоятельства.

Наивысшую ценность обретают качества, связанные с выявлением, интерпретацией и трансляцией сигналов внешней среды внутрь компании для моделирования новых поведенческих отзывов. В некоторых компаниях, уделяющих большое внимание стимуляции деловой активности работников и умения устанавливать межличностные контакты, постепенно формируется так называемая «культура личности», где на передний план выходит личность человека и его интересы, а власть и контроль приобретают координирующий характер. Правда, такие организации, объединившие под одной крышей самостоятельных, успешных и высокопрофессиональных специалистов, встречаются крайне редко: в основном это адвокатские конторы, венчурные компании, консультационные бюро, отдельные экспериментальные подразделения крупных предприятий и так далее.

Деятельность компаний, в которых формируется ориентированный на результат тип корпоративной культуры, обычно осуществляется в среде, не требующей постоянных изменений и выраженной гибкости. Поэтому основной целью, на которую работает организация, становится достижение конкретного результата (лидерства в отрасли, повышения финансовых показателей и так далее), а главными ценностями считаются конкурентоспособность, готовность много работать для достижения успеха, инициативность и стремление к победе.

В компаниях такого типа устанавливается своеобразная «культура задачи», ориентированная на выполнение конкретного типа работы: коллектив стремится к достижению максимальной эффективности, причем для этого используются все необходимые ресурсы, а индивидуальные цели отдельных работников подчиняются общей цели, которую преследует организация. Постепенно результат работы в команде становится выше различий в статусе и личных приоритетов, поэтому в условиях острой конкуренции компании такого типа демонстрируют высокую жизнеспособность.

Корпоративная культура компании кланового («семейного») типа имеет ярко выраженную внутреннюю направленность и характеризуется стремлением максимально вовлечь работников в процессы, происходящие в организации.

Основными ценностями в компаниях такого типа становятся семейные отношения, кооперация, атмосфера заботы и плотного взаимодействия членов коллектива. Характерная для «клановых» организаций особенность — стремление учесть интересы как клиентов, так и сотрудников, при этом не делается акцент на различиях в статусе отдельных работников.

Для данного типа корпоративной культуры характерны: направленность на соблюдение устоявшихся правил и ритуалов, поддержание стабильности во всех аспектах, рациональный и упорядоченный подход к решению кадровых и финансовых вопросов. Такие системы отличаются строгой иерархией должностных полномочий и четкой специализацией структурных подразделений. Основным источником власти в системе становится сила положения (роли) в организационной иерархии, а способы связи и методы разрешения конфликтов определяются объемным сводом правил и инструкций.

Бюрократическая «культура роли» почти не восприимчива к нововведениям, даже если они объективно способны принести пользу делу, поэтому приживается только в компаниях, считающих приоритетной целью стабильность производства и глубину специализации отдельных работников, а не внедрение новых продуктов или гибкость поведения. Корпоративная культура организации бюрократического типа часто становится причиной низкого уровня адаптации коллектива к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. В таких компаниях отсутствует внутренняя гибкость, поэтому сегодня можно наблюдать постепенный отход от бюрократических ценностей, мешающих приспосабливаться к существующим реалиям.

Как правило, в корпоративной культуре предприятия присутствуют элементы всех четырех типов. [19, с. 30]

Существенное изменение факторов, влияющих на формирование культурного кода (например, стратегии бизнеса, жизненного цикла предприятия), может обусловить необходимость изменения корпоративной культуры. Руководители предприятия как создатели корпоративной культуры оценивают целесообразность подобных организационных изменений,

возможные социальные и экономические риски. Корректировка корпоративной культуры - это длительный и сложный процесс «взращивания» тех ценностей, преобладание которых в компании способно обеспечить ей максимальный успех. Более точный анализ ценностей, определенных с помощью указанной методики, показывает, какие именно ценности нужно усилить при формировании предпочитаемой корпоративной культуры.

При этом однозначно оптимального и эффективного типа культуры не существует. Эффективность корпоративной культуры определяется тем, подходит ли она конкретной организации с определенным видением учредителей, стилем управления и др.

1.3 Факторы, влияющие на корпоративную этику и культуру

Корпоративная культура существует в любой компании, вне зависимости от того определяется ли она как объект управления, поскольку ее персонал – члены социума, он живет и управляется по тем же законам, как и любая другая общность людей. Она является отражением не только внутренних процессов компании, но и частью системы внешних взаимоотношений, характерных для общества в целом. На формирование корпоративной культуры организации оказывают влияние следующие факторы:

- личность генерального директора;
- область и технологические особенности производства, сфера бизнеса;
- нормы и установки внутренней и внешней среды;
- этап развития предприятия. [50]

С точки зрения стратегических целей компании, корпоративная культура может быть как позитивной, так и негативной, но изменить ее в одночасье невозможно. С ней можно взаимодействовать в процессе управления, чтобы постепенно скорректировать и адаптировать под эти цели.

Корпоративная культура компании формируется под влиянием множества факторов — внешних и внутренних, причем некоторые из них могут иметь ключевое значение, а остальные — дополнять общую картину. Роль ключевых факторов, способствующих формированию определенного типа корпоративной культуры, чаще всего играют:

- цели и общая миссия организации;
- личность основателя (руководителя) и его представления, ценности, принципы;
- общий уровень культуры коллектива, квалификация и образование работников;
- деловая среда в отрасли и в целом;
- национальная культура, традиции. [50]

Ряд второстепенных факторов, в той или иной мере определяющих типы корпоративной культуры и влияющих на ее содержание, может быть чрезвычайно широким. В частности, такими факторами могут считаться: способы размещения сотрудников и внутренний дизайн рабочих помещений, используемая система передачи информации и прочие информационные процедуры, структура управления, критерии оценки профессиональной деятельности сотрудников.

Готовность персонала компании к тем или иным действиям определяется состоянием ее корпоративной культуры.

Выяснять, какие ценности наиболее важны для организации можно разными способами. Мы рассмотрим один из них — стратегическую сессию для топ-менеджеров.

В первый день сессии совместно с консультантами необходимо выявить ценности компании. В этом помогут кодексы корпоративной этики других организаций — как правило, их легко получить. Все они базируются на правилах, что в компании принято, а что категорически недопустимо.

Во второй день руководители разбиваются на несколько групп, выбирают себе какую-то из ценностей, выявленных в первый день, и снимают

про нее видеоролик. Если это сложно, можно сделать коллаж, фотосессию или даже инсценировку. Цель видеоролика, в данном случае, - представить проблемную ситуацию и предложить два варианта ее решения. Один вариант должен быть с точки зрения компании верным, другой – ошибочным.

Например, у команды может получиться сказка о верности и преданности: старик захотел поменять свою старуху, но встретившись с другими женщинами, понял, что верность – это лучшее, что у него есть, и вернулся к старухе. Или команда может снять боевик о честности: боксеру предлагают провести нечестный бой за деньги, но он отказывается, рискуя жизнью, зато оставшись честным с самим собой.

Если сотрудников не устраивает излишнее давление и контроль со стороны компании, можно предложить им пожить по кодексу самых свободных людей – пиратов.

Несмотря на то, что основные ценности выбраны, в команде могут возникнуть серьезные разногласия относительно того, что является главным и как внедрить корпоративный кодекс в жизнь компании. Так, например, часто возникают споры относительно того, как воспринимать комитет по этике. Кто-то считает его карательным органом, а кто-то – нормальным отделом, который контролирует поведение в организации.

Прийти к единому пониманию ценностей и снять напряжение в общении можно также на семинаре для руководителей компании. Необходимо договориться, что все искусственно созданные на мероприятии проблемы нужно будет рассматривать с точки зрения профилактики, то есть демонстрировать, каким должно быть поведение в компании, чтобы избежать рассматриваемых проблем.

Рост интереса к корпоративной культуре, ставший тенденцией современного бизнеса, абсолютно не случаен. Несмотря на то, что формированию в компании корпоративной культуры и внедрению корпоративных ценностей зачастую не уделяется должного внимания, многие руководители понимают важность этих понятий, в первую очередь в контексте

создания в организации эффективной системы мотивации персонала. Корпоративная культура может по праву считаться действенным инструментом мотивации персонала. Данные исследований подтверждают факт, что до 85% мотивации сотрудника зависит от стабильности компании, места в организации, возможностей карьерного роста, оцененности коллегами и руководством. Именно корпоративная культура позволяет работодателю сформировать в компании крепкий коллектив, команду сотрудников, с удовольствием делающих общее дело.

Развитие таких элементов корпоративной культуры как миссия компании, цели, имидж, корпоративные ценности напрямую связано со стимулированием нематериальной мотивации сотрудников. Корпоративная культура играет мотивирующую роль, если она разделяется всеми сотрудниками и руководством организации. Именно она побуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм. Корпоративная культура может существовать в компании в двух основных формах: формальной и неформальной.

Формальная организационная культура представлена тем, что закреплено в официальных документах: инструкциями, правилами поведения и так далее. Неформальная же культура – это в первую очередь ценности, традиции и неписанные правила. Такой системой нельзя управлять, так как она не зависит от административных решений. Именно поэтому формирование корпоративной культуры, как правило, начинается с определения миссии компании и ее базовых ценностей. На базе этих важнейших составляющих формулируются стандарты поведения, традиции и символика. Программа мотивации, в свою очередь, основывается на базовых ценностях. Являясь эффективным административным инструментом, корпоративная культура направлена на поддержание интереса персонала, формирование лояльного отношения к компании.

Основными элементами корпоративной культуры, выступающими в качестве мотивационных факторов можно считать миссию и цели компании,

видение организации, ценностную систему, нормы и правила поведения, процедуры и поведенческие ритуалы, коммуникационные каналы.

Миссия компании не только отражает то, насколько ее деятельность важна для общества в целом, но и внушает сотрудникам гордость за свою организацию, вселяет в них чувство сопричастности к важным социальным или экономическим изменениям в социуме. Миссия выступает в качестве мотивационного инструмента, так как она подчеркивает важность труда каждого сотрудника и коллектива в целом, устанавливает некие идеальные стандарты, формирует представление о целях и придает смысл рутинной работе. В случае, когда миссия компании разделяется ее сотрудниками, она служит мощной мотивацией, стимулируя ощущение значимости каждого работника и, в итоге, повышая производительность труда.

Близким по смыслу элементом корпоративной культуры, выполняющим мотивационную функцию, является видение компании. В крупных компаниях, корпорациях, не имеющих единого центра, оно способствует сплочению людей, направлению их усилий в одном направлении. Видение компании объединяет идеалы сотрудников в единый эталон ценностей. Именно оно создает чувство перспективы в деятельности компании и обеспечивает преемственность целей. Видение компании как средство мотивации должно быть простым и искренним, заслуживать доверия. Основная цель формирования видения компании у ее персонала – придать смысл труду и задать ориентир деятельности организации. Что касается целей компании, они также влияют на нематериальную мотивацию персонала. Для стимулирования мотивации цели должны отвечать миссии компании, соотноситься с личными ценностями сотрудников, иметь оптимальный уровень достижимости, иметь конкретную формулировку и направленность. В случаях, характерных для молодых компаний, цели организации согласовываются от сотрудника. Локальные цели каждого сотрудника вписываются в глобальные цели предприятия. При другом подходе в центре внимания оказывается не личность сотрудника, а цели и задачи компании.

При формировании системы мотивации персонала необходимо выстроить ее целевую структуру, где цели отделов и отдельных работников вписаны в цели компании без каких-либо противоречий. Это практически идеальная ситуация, которая позволяет целям компании выступать одновременно как мотивирующий фактор. В реалиях современного бизнеса, цели компании, отделов и сотрудников сонаправлены лишь в 20% российских компаний.

Другим элементом корпоративной культуры, который может способствовать мотивации персонала, является совокупность господствующих ценностей. Корпоративные ценности выступают в качестве моральных или нравственных ориентиров компании. Они способны противостоять опасным дезинтеграционным процессам в коллективе. Корпоративные ценности – это определенный набор мировоззренческих позиций и установок. Они могут быть направлены как непосредственно на самого сотрудника, так и на коллектив и компанию в целом. В любом случае, они выражаются личностными качествами сотрудника. Корпоративные ценности компании напрямую влияют на лояльность и преданность персонала конкретной организации. В случае, когда ценности компании совпадают с ценностями любого сотрудника, мотивация персонала неизбежно повышается. В противоположной ситуации: когда эгоистические тенденции превалируют над ценностным отношением работника, даже высокий уровень профессионализма персонала не способен поддерживать эффективность работы персонала компании. Любому работодателю, стремящемуся к повышению мотивации своих сотрудников, следует обратить внимание на то, что трудности могут возникнуть с сотрудниками двух типов: работники, у которых личностная мотивация еще не сформирована, и сотрудники с несформированным отношением к трудовой деятельности. Для первых типично непонимание собственных желаний и устремлений, для вторых же труд сам по себе не является самореализацией. Если подобных кандидатов не удалось отсеять на этапе приема на работу, то привить им интерес к работе будет проблематично.

Помимо базовых элементов корпоративной культуры мотивирующими факторами могут считаться:

Возможность самореализации. Самореализация – это отличный инструмент нематериального стимулирования персонала. Когда мотивирующий фактор затрагивает такие важные для каждого человек вещи как стремление реализовать свой потенциал, достичь профессионального и личностного развития, принимать участие в управленческих процессах, иметь возможность принимать самостоятельные решения, он действительно становится крайне эффективным. Как следствие кадровая политика компании обязательно должна предполагать наличие таких возможностей для самореализации как тренинги, стажировки, профессиональные конкурсы, карьерное развитие.

Карьерный рост. В случае, когда предприятие обладает проработанной и грамотно внедренной программой карьерного роста сотрудников, ее эффективность возрастает. Сотрудник, добившийся повышения, признания со стороны коллег и руководства, сильнее отдается работе, стремится к большему. В этом случае становится более самостоятельным, получает новые полномочия и, как следствие, большую ответственность за принятые решения. Развитие карьеры персонала – мощнейший мотивирующий фактор. Корпоративная культура, предполагающая возможность роста и развития сотрудников, несомненно, является более эффективной с точки зрения мотивации, чем та, которая ограничивает сотрудников лишь одной ступенью карьерной лестницы.

В дополнение к возможностям карьерного роста положительное влияние на мотивацию оказывает ротация персонала. Она способствует повышению профессиональной квалификации, обеспечивает взаимозаменяемость внутри коллектива, расширяет представления сотрудников о направлениях деятельности, укрепляет связи между подразделениями.

Информирование. Сотрудники должны владеть полной информацией о том, что значимо лично для них. Это важная потребность, которую нельзя оставлять без внимания. Состояние неопределенности, неясности снижает мотивацию персонала. Сотрудникам должна предоставляться достоверная,

доступная и своевременная информация о делах компании, касающихся непосредственно их, и имеющих для них значение.

Коммуникация. Связь между сотрудниками, отлаженные коммуникационные потоки способствуют поддержанию единения и сплоченности коллектива. Взаимодействие персонала формирует внутри коллектива те модели поведения, которые отвечают стандартам, нормам и правилам компании. Если корпоративный кодекс, содержащий правила, схемы и алгоритмы для решения проблемных ситуаций, разрабатывается при участии сотрудников, он может служить мощным нематериальным стимулом.

Символика. Девизы, обряды, традиции компании – неотъемлемая часть корпоративной культуры, сильный мотивирующий фактор, помогающий донести миссию и корпоративные ценности компании до персонала в наиболее доступной форме. Традиции, в свою очередь, представляют внутрикоммуникационную среду компании. Организация рабочего пространства, форменная одежда, символические цвета, знаки, атрибуты – все это составляет некое идеальное мироустройство, частью которого является персонал компании.

К общим принципам внедрения в компании единой корпоративной системы мотивации можно отнести следующие важные особенности:

- мотивационные факторы должны использоваться комплексно и не вступать в противоречия друг с другом;
- любые побуждающие и вознаграждающие стимулы должны использоваться в сочетании с минимальным принуждением к труду;
- мотивационные воздействия должны соответствовать различным группам персонала, исходя из уровня их профессионализма, квалификации, социальных и личностных особенностей;
- методы мотивационных воздействий должны постоянно развиваться быть гибкими по отношению к персоналу;

- система мотивации персонала работает эффективнее, если она учитывает мотивы сотрудников, степень удовлетворения их потребностей и интересов;

- основной целью любой мотивации является гармонизация интересов работников и компании.

По сути, вся система управления персоналом – это набор мотивирующих факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на персонал. Мотивационный менеджмент возможен только в том случае, когда элементы системы управления оказывают комплексное мотивационное воздействие на сотрудников. Принципы, нормы и ценности корпоративной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации на них всей управленческой системы. Если ценности корпоративной культуры представлены просто декларацией, они не заслуживают должного уровня доверия. Следует помнить, что невыполнимые принципы крайне негативно влияют на мотивацию персонала.

Важно, чтобы корпоративные ценности были ориентированы под сотрудников разных типов: для зависимых, живущих по принципу «все само решится»; независимых, постоянно воюющих за будущее; самостоятельных, работающих по принципу «если мне это интересно, я буду это делать без ущерба для остальных».

Опираясь на эти категории, можно получить, к примеру, такие трактовки ценности «командная работа»: «коллективный разум, ответственность за результат каждого участника, взаимопомощь, успех компании – успех каждого сотрудника».

Вводить новый этический кодекс в компанию лучше всего опять же на коллективном мероприятии. Это может быть выездной тимбилдинг или просто общий сбор в офисе. Руководители организации могут разделить и донести новую информацию до небольшого количества людей (отдел, произвольная группа).

Для лучшего понимания нововведений можно снова снять ролик или сделать коллаж с рассмотрением проблемных ситуаций и путем их решения. Как показывает практика, рядовые сотрудники часто иначе понимают некоторые ценности. Например, некоторые из них понимали ценность «коллективная работа» как работа с отсутствием индивидуальной ответственности, а не умение ставить интересы команды над личными интересами.

Чтобы кодекс действительно заработал, нужно выявить стимулы сотрудников для более продуктивной работы, понять, что им действительно важно. Выяснить это поможет психологическое тестирование персонала или анкетирование сотрудников.

За несоблюдение корпоративного этического кодекса компании нужно установить санкции.

Основные факторы, мотивирующие сотрудников, можно включить в этический кодекс организации

Существует ряд факторов, благодаря которым практически все сотрудники готовы работать намного лучше. Опираясь на них, можно создать оптимальный этический кодекс организации.

Комфортный офис. Как показывают исследования, сотрудники начинают работать более продуктивно, если им нравится место их работы. Переберите старые документы (половина из них вам уже не нужна), организуйте системы хранения, продумайте расстановку столов и техники в кабинетах, займитесь озеленением и украшением офиса.

Дополнительное вознаграждение. Возможности для увеличения зарплаты всех сотрудников у многих компаний сильно ограничены, поэтому можно создать премиальный фонд. Линейный руководитель может ежемесячно или ежеквартально оценивать результаты работы своих подчиненных и принимать решение о выплате премии. Даже минимальные надбавки мотивируют сотрудников.

Профессиональное развитие. Выберите экспертов из числа сотрудников, организуйте мастер-классы по направлениям их работы. Также можно представлять сотрудникам возможность посещения бесплатных курсов или курсов, направленных на повышение квалификации.

Человек развивается последовательно, проходя за свою жизнь несколько ступеней, каждую из которых сложно перескочить. Так же меняется и культура организации: ценности, актуальные для одной стадии ее развития, не умирают, а становятся «фоновыми» для последующих (рис. 4). Новые ценности начинают доминировать, насыщаются энергией и эмоциями людей.



Рисунок 4 – Развитие корпоративной культуры [24, с. 51]

Культура принадлежности - самая ранняя стадия развития корпоративной культуры. Для нее характерны следующие лозунги: «Жертвовать своим мнением ради единства команды! Наш коллектив - одна семья!» Встречается чаще всего в организациях лидерского (предпринимательского) типа, где руководство сосредоточено в руках одного человека. Он объединяет людей вокруг себя, выстраивая своего рода семейную культуру.

Ресурсы для повышения эффективности работы при этом, как правило, лежат на поверхности и не требуют сложных организационных изменений. Примером может служить такая ситуация. Одно из региональных отделений компании, занимающейся дистрибуцией продуктов питания, показывало неудовлетворительные результаты. Для выяснения причин была сформирована

комиссия, которая приехала на место и увидела, что столы в офисе расставлены неправильно: люди сидят группами, лицом друг к другу, будто для чаепития, и почти не видят того, что происходит вокруг. Даже появление в комнате главы проверочной комиссии осталось для них незамеченным. Он задался вопросом: «А если бы это был клиент?», - и приказал расставить столы рядами так, чтобы сотрудники сидели лицом к входу в офис. Только благодаря этому уже через месяц эффективность деятельности регионального офиса возросла на 20%.

Следующая стадия развития корпоративной культуры - культура силы. Чаще всего она, как и культура принадлежности, возникает в организациях предпринимательского типа. Ее основной лозунг: «Человек, облеченный властью, имеет право принимать любые решения!» Это вполне успешная модель для компаний, функционирующих в условиях динамично развивающегося рынка, когда необходимо занять и освоить определенную нишу. Типичный пример - столичные девелоперские компании, работающие на бурно растущем рынке московской недвижимости. Однако, когда организация вырастает и достигает стабильности, культура силы начинает тормозить дальнейшее развитие бизнеса. Оптимальный вариант в этом случае - переход к следующему витку спирали - культуре порядка.

Культура порядка характерна главным образом для предприятий, построенных по линейно-функциональному типу. Их бюрократическая система требует соблюдения правил, ценности в таких организациях могут быть легко реализованы. Характерный лозунг: «Нет ничего важнее регламента!» В этом, к примеру, был убежден руководитель крупной производственной компании, которая в определенный момент начала терять активы. В критических ситуациях у него была вполне реальная возможность быстро реагировать, но он ни разу не успел это сделать. Причина: культура порядка приводит к тому, что организация быстро закостеневаает, становится неповоротливой, в том числе из-за слепого следования всевозможным регламентам и процедурам. В современном мире подобные компании не выживают - они либо прекращают существование, либо идут по пути усложнения продуктов, часто проходят через

дивизиональный этап развития оргструктуры и, в конце концов, приходят к культуре успеха.

Ценности культуры успеха наиболее адекватны для дивизиональной оргструктуры, где каждое подразделение (дивизион) самостоятельно отвечает за собственные экономические показатели, свой успех на рынке. Основные лозунги: «Победителей не судят! Главное - не действия, а результат!» Почти все инструменты менеджмента (ключевые показатели эффективности, управление по целям, процессное и проектное управление) рассчитаны на использование именно в культуре успеха. Внедрение их на иной почве, как правило, дает сбой. Однако даже культура успеха со временем эволюционирует и превращается в культуру согласия.

Встретить культуру согласия можно в проектных организациях. Более того, такие предприятия не могут быть в полной мере эффективными, если в них не возникнет культура согласия. В ней, как и в культуре принадлежности, очень многое зависит от общения, коммуникации, поиска компромиссных решений, однако отличие - в том, что при этом люди дискутируют не ради собственного удовольствия, а ради достижения бизнес-результата. Инструментов управления индивидуальной мотивацией сотрудников в условиях культуры согласия сегодня практически нет. Любое вмешательство извне может произвести обратный эффект - отбросить организацию далеко назад, к стадии культуры принадлежности. Лучше всего для культуры согласия подходят мозговые штурмы, «вовлечение», делегирование полномочий по постановке целей.

Если персонал и структура организации не соответствуют рыночной ситуации, следует развивать сотрудников - через внедрение корпоративной культуры более высокого уровня. Замена людей, работающих в компании, при сохранении прежней структуры, эффекта не даст: она станет либо негибкой, с замедленной реакцией на изменения во внешней среде, либо слишком «дорогой» и не соответствующей потребностям рынка.

Самые первые шаги на пути формирования культуры организации должны быть ориентированы, прежде всего, на формулирование миссии компании, определение базовых ценностей - именно на этом и строится весь принцип работы компании. На этом "фундаменте" в дальнейшем уже происходит определение норм, требований и стандартов относительно поведения, отношений, традиций и т.д. Корпоративная культура, как и любое другое явление, имеет жизненный цикл, а значит начальный и конечный этапы.

1. Зарождается корпоративная культура обычно непосредственно с момента появления новой организации. На первом этапе большую роль играет философия руководства, а также деятельность топ-менеджеров. Стоит быть готовыми к тому, что на первых порах принципы корпоративной культуры могут быть пассивно и даже иногда негативно восприняты. Это вполне нормально, ведь все новое обычно мы принимаем с особой осторожностью.

2. После того, как корпоративная культура зародилась, наступает этап стабилизации. Положения корпоративной культуры все больше и больше проникают в коллектив, который в свою очередь начинает к ним адаптироваться. Культура становится органичнее, гармонично вписывается в общую деятельность компании.

3. Это - кульминационный этап развития корпоративной культуры. Именно на этой стадии элементы культуры обобщаются, появляются традиции, мифы. Основным признаком зрелости корпоративной культуры - когда культура становится не только внутрикорпоративной, но и перерастает в целую культуру бизнеса со своими принципами, нормами, требованиями и др.

4. Соответственно, четвертый этап - гармоничные взаимоотношения между положениями корпоративной культуры и коллективом. Корпоративная культура становится одной из сильных сторон компании. Те организации, которые смогли выйти на высший уровень культуры бизнеса, имеют больше преимуществ и перспектив, в том числе это касается условий развития деятельности.

Корпоративная культура необходима организации потому, что она во многом упрощает и делает доступными процессы интеграции и внешней адаптации фирмы. Именно корпоративная культура является определяющей в формировании миссии, целей, стратегии компании.

Таким образом, корпоративная организационная культура предприятия - это система ценностей, формирующая отношение персонала к предприятию, совокупность правил (в том числе неформальных), по которым оно работает. При наличии сильной корпоративной культуры у сотрудников наблюдается высокий уровень заинтересованности в работе и приверженности к компании, в трудовом коллективе складывается позитивная атмосфера, а ресурсы предприятия распределяются оптимальным образом, то есть направляются на то, что действительно нужно сотрудникам, является для них значимым и отвечает целям бизнеса.

2 Корпоративная этика в ООО «Метро кэш энд керри»

2.1 Общая характеристика ООО «Метро кэш энд керри»

МЕТРО Кэш энд Керри – крупнейшая управляющая компания международного бизнес-формата cash & carry (мелкооптовая торговля) торгового холдинга МЕТРО ГРУП.

Холдинг МЕТРО ГРУП был основан в 1996 в результате слияния METRO Cash & Carry, Kaufhof Holding AG и Asko Deutsche Kaufhaus AG. Акции МЕТРО ГРУП котируются на бирже Франкфурта-на-Майне.

На сегодняшний день компания МЕТРО Кэш энд Керри представлена более 750 торговыми центрами в 25 странах мира. Объем продаж за 2014/2015 финансовый год составил 223,5 миллиарда рублей.

В России МЕТРО Кэш энд Керри присутствует с 2000 года, когда был зарегистрирован центральный офис компании в Москве. Уже год спустя, в ноябре 2001 года, были открыты первые два центра мелкооптовой торговли МЕТРО Кэш энд Керри в столице России. На сегодняшний день российское подразделение компании МЕТРО Кэш энд Керри открыло 88 торговых центров в 49 регионах страны (среди них также учтен гипермаркет «Реал» в г. Котельники).

МЕТРО Кэш энд Керри – это имя стоит за одной из величайших историй успеха в современной торговле. На протяжении почти более 50 лет компания предлагает профессиональным клиентам широчайший ассортимент товаров, специально подобранных для их нужд.

Клиентами МЕТРО Кэш энд Керри являются представители малого и среднего бизнеса – юридические лица и индивидуальные предприниматели – приобретающие товары для дальнейшего использования в своей профессиональной деятельности. Клиентская база торговых центров МЕТРО насчитывает более 6 миллионов клиентов, основная часть которых является представителями сегмента HoReCa (отели, рестораны, кейтеринг), сферы

торговли малых форматов (магазины у дома /шаговой доступности) и прочие коммерческие и государственные учреждения.

МЕТРО Кэш энд Керри взаимодействует с около 4000 поставщиков (производителями и дистрибьюторами), 1700 из которых являются локальными поставщиками. Сотрудничество с МЕТРО предоставляет поставщикам, в особенности региональным производителям, товаров широкого потребления прекрасную возможность продвигать свою продукцию в другие регионы страны, через эффективную и разветвленную торговую сеть МЕТРО. Практически все крупные производители продуктов питания России являются поставщиками МЕТРО Кэш энд Керри.

Сеть торговых центров МЕТРО Кэш энд Керри предлагает своим клиентам наиболее оптимальное соотношение цены и качества:

- благодаря большим объемам закупок, мы получаем привлекательные цены от поставщиков;
- наши ноу-хау в области логистики позволяют нам минимизировать затраты на доставку;
- у нас представлен широкий ассортимент товаров под собственными торговыми марками;
- мы постоянно проводим исследования уровня удовлетворенности наших клиентов ценами в наших торговых центрах.

В компании МЕТРО Кэш энд Керри используется линейно-функциональная структура управления. Она представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, продажи, финансы, персонал и пр.).

Среди достоинств данной структуры – личная ответственность руководителя за результаты деятельности, согласованность действий, четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным, единство и четкость распорядительства, единоначалие и быстрота реакции в ответ на прямые приказы. Недостатки – высокие требования к руководителю,

перегрузка высшего уровня управления, что ограничивает возможность эффективно управлять.

Для эффективного выполнения функций и задач, поставленных перед отделами, они находятся в тесной взаимосвязи друг с другом.

Основные показатели экономической деятельности компании МЕТРО Кэш энд Керри в 2013-2015 гг. на основе анализа финансовой отчетности представлены на рис. 5.

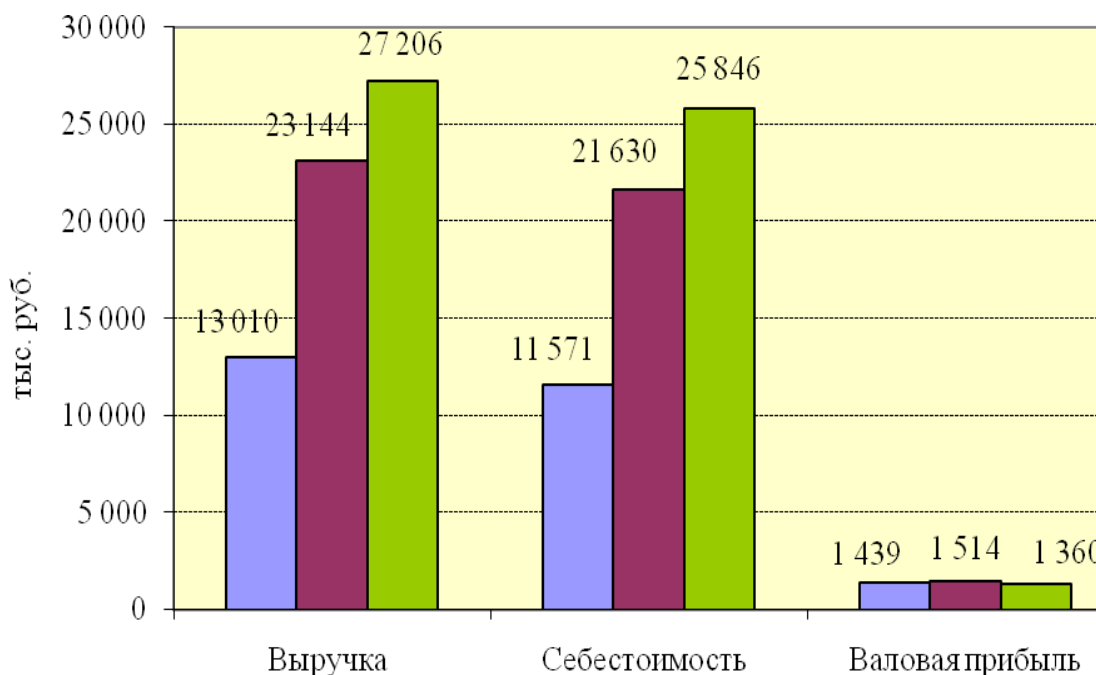


Рисунок 5 - Динамика показателей экономической деятельности компании МЕТРО Кэш энд Керри в 2013-2015 гг.

Анализ показал, что результаты экономической деятельности компании МЕТРО Кэш энд Керри в 2014 г. улучшились. Так по результатам деятельности компании МЕТРО Кэш энд Керри в 2014 г. размер выручки увеличился на 10133 тыс. руб. и составил 23144 тыс. руб., что на 77,9% больше показателя 2013 г. При этом себестоимость услуг компании МЕТРО Кэш энд Керри в 2014 г. выросла на 10058 тыс. руб. или на 86,9% и составила 21630 тыс. руб.

Однако превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки не привело компанию МЕТРО Кэш энд Керри в 2014 г. к сокращению валовой прибыли. Если в 2013 г. компания МЕТРО Кэш энд Керри получила

валовую прибыль в размере 1439 тыс. руб., то в 2014 г. размер валовой прибыли составил 1514 тыс. руб., что на 75 тыс. руб. или 5,2% больше показателя прошлого.

По результатам деятельности компании МЕТРО Кэш энд Керри в 2015 г. размер выручки увеличился на 4062 тыс. руб. или 17,6% от показателя прошлого года и составил 27206 тыс. руб. Себестоимость услуг компании МЕТРО Кэш энд Керри в 2015 г. увеличилась на 4216 тыс. руб. или 19,5%. Валовая прибыль предприятия в 2015 году уменьшилась на 154 тыс. руб. или 10,2%.

Анализ экономической деятельности компании МЕТРО Кэш энд Керри в 2013-2015 гг. представлен таблице 2.

Таблица 2 - Основные показатели экономической деятельности компании МЕТРО Кэш энд Керри за 2013-2015 гг.

Наименование статей	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста, %	Сумма, тыс. руб.		Темп прироста, %
	2013	2014	+/-		2015	+/-	
Выручка	13 010	23 144	10 134	77,9	27 206	4 062	17,6
Себестоимость	11 571	21 630	10 059	86,9	25 846	4 216	19,5
Валовая прибыль	1 439	1 514	75	5,2	1 360	-154	-10,2
Управленческие расходы	1 054	1 039	-15	-1,4	1 123	84	8,1
Прибыль	385	475	90	23,4	237	-238	-50,1
Прочие доходы	405	184	-221	-54,6	78	-106	-57,6
Прочие расходы	532	339	-193	-36,3	174	-165	-48,7
Прибыль до налогообложения	259	320	61	23,6	138	-182	-56,9
Текущий налог на прибыль	105	121	16	15,2	90	-31	-25,6
Чистая прибыль отчетного периода	181	188	7	3,9	157	-31	-16,5

Максимальные темпы роста в 2014 г. показали размеры управленческих расходов, которые увеличились в 2014 г. почти вдвое – на 1039 тыс. руб. или 98,6%. В 2015 г. величина управленческих расходов вновь выросла: на 84 тыс. руб. или 8,1%. Прочие доходы предприятия в 2014 г. выросли на 184 тыс. руб. или 45,5%. В 2015 г. прочие доходы, напротив, снизились на 106 тыс. руб. или 57,5%.

Чистая прибыль METPO Кэш энд Керри в 2014 г. составила 188 тыс. руб., увеличившись на 7 тыс. руб. или 4,1%. В 2015 г. сумма чистой прибыли уменьшилась на 31 тыс. руб. или 16,7 % и составила 156 тыс. руб.

Показателем рыночной стабильности фирмы является её способность успешно развиваться в условиях трансформации внешней и внутренней среды.

Для того чтобы определить место предприятия на рынке и в отрасли, проведем SWOT-анализ компании METPO Кэш энд Керри (таблица 3).

Таблица 3 - SWOT-анализ

внешняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	Возможности	Угрозы
	1. Растущий рынок. 2. Возможности быстрого роста. 3. Наличие новых привлекательных географических рынков. 4. Приток частного капитала в отрасль.	1. Низкая доступность финансов. 2. Конкуренция. 3. Контроль бизнеса со стороны государства. 4. Дефицит специалистов.
внутренняя среда	Преимущества	Недостатки
	1. Лидерство на рынке 2. Узнаваемый бренд 3. Команда высококвалифицированных специалистов 4. Опыт 5. Система профессионального обучения и повышения квалификации 7. Многолетнее партнерство с лидерами мирового рынка	1. Недостаток финансовых средств (оборотных и для осуществления стратегических инициатив) 2. Непостоянство денежного потока. 3. Слабая маркетинговая политика

Для успешной деятельности на рынке необходимо выполнение следующих факторов:

- доступ к кредитным или заемным финансовым ресурсам. Без доступа к ним компании крайне тяжело иметь достаточные оборотные средства;
- наличие достаточного административного ресурса;
- достаточно высокий технический и технологический уровень работы компании;

- квалифицированный персонал, система повышения квалификации кадров.

Таким образом, компания МЕТРО Кэш энд Керри является лидером на рынке, но для развития предприятию не хватает финансовых средств, компания МЕТРО Кэш энд Керри несет высокие издержки, в деятельности присутствуют денежные разрывы из-за непостоянства денежных потоков. Компании МЕТРО Кэш энд Керри следует разработать стратегию по снижению издержек, устранению денежных разрывов и повышению рентабельности деятельности.

2.2 Анализ системы управления персоналом

В компании МЕТРО Кэш энд Керри функции управления персоналом осуществляет служба персонала. Руководит отделом начальник, у него в подчинении находятся: 2 менеджера по персоналу. Функционал внутри службы управления персоналом распределен следующим образом (таблица 4):

Таблица 4 - Распределение функциональных обязанностей внутри отдела управления персоналом

Должность	Функции, обязанности
Начальник службы управления персоналом	Разработка кадровой политики и кадровых планов, бюджетов. Организация работы по найму, адаптации, обучению, мотивации, оценке, высвобождению персонала.
Менеджер по персоналу – по подбору персонала	Осуществляет выбор источников набора персонала, организует сбор резюме и анкет, осуществляет проведение собеседований, производит первичный отбор кандидатов, их оценку, организует собеседование с кандидатами с руководителями отделов
Менеджер по персоналу – кадровик	Ведение кадрового делопроизводства, отчетность во внешние организации

Проведем анализ численности персонала в одном из торговых центров сети за 2013-2015 гг. в таблице 5.

Таблица 5 - Движения кадров в 2013-2015 гг. в компании МЕТРО Кэш энд Керри

Показатели	2013 г. кол-во чел.	2014 г.		2015 г.		Отклонения	
		Кол-во чел.	Уд.вес (в %)	Кол- во чел.	Уд.вес (в %)	Кол- во чел.	Уд.вес (в %)
Среднесписочная численность	62	65	100,00	65	100,00	0	0,00
Численность на начало периода	69	73	112,31	57	87,69	-16	-24,62
Уволено всего, в том числе:	16	19	29,23	17	26,15	-2	-3,08
-по собственному желанию	8	8	12,31	9	13,85	+1	+1,54
- в связи сокращением	2	3	4,61	6	9,23	+3	+4,62
- в связи с прогулами	1	2	3,08	0	0,00	-2	-3,08
- по другим причинам	5	6	9,23	2	3,08	-4	-6,15
Принято вновь	4	3	4,61	33	50,77	+30	+46,16
Численность на конец периода	73	57	87,69	73	112,31	+16	+24,62

Анализируя полученные данные можно сделать следующие выводы:

Среднесписочная численность работников за последние три года менялась незначительно: в 2014 году по сравнению с предыдущим годом изменения составили 4,8%. В 2014 и 2015 гг. среднесписочная численность не изменилась, но это не говорит о том, что не происходили изменения в движении кадров в компании МЕТРО Кэш энд Керри. Абсолютное число принятых работников в 2015 году по отношению к 2014 году увеличилось на 30 человек или на 1000%. Число уволенных сотрудников за анализируемый период сократилось на 10,5%.

Среди причин увольнения на первом месте – увольнения по собственному желанию (53%), на втором – увольнения в связи с сокращением (35,3%), на третьем месте – увольнения по другим причинам (11,7%).

Причина увольнений в связи с сокращением возникла ввиду объединения отдела клиентского обслуживания и службы доставки, руководство пересмотрело функциональные обязанности своих подчиненных и нашло возможным сократить лишних, на их взгляд.

Увольнения по другим причинам – подобные причины увольнения очень индивидуальны, т.е. их, чаще всего, невозможно не предугадать, не предупредить, так что нам остаётся отметить изменения численности сотрудников, уволенных и уволившихся по этим причинам. В 2015 году число подобных увольнений сократилось на 67% по сравнению с 2014.

Увольнение в связи с прогулами – уволенные по этой причине работники относятся к вспомогательному персоналу. В 2015 году работникам вспомогательного персонала, помимо оклада, стала выплачиваться премия. Кроме того, расширился штат в отделе персонала, что позволило более внимательно относиться к претендентам на вакантное место.

Таблица 6 - Коэффициенты движения трудовых ресурсов за 2014-2015 гг. в компании МЕТРО Кэш энд Керри

Показатели	2014	2015	Изменение, %
Коэффициент приема	0,05	0,05	100
Коэффициент выбытия	0,29	0,26	90
Коэффициент стабильности кадров	0,6	0,54	90
Коэффициент текучести кадров	0,15	0,13	87
Коэффициент постоянства кадров	0,71	0,74	104

Коэффициент приёма в 2015 году по сравнению с предыдущим годом не изменился. С одной стороны – это хорошо, но при этом необходимо помнить, что новые работники привносят в компанию МЕТРО Кэш энд Керри новый подход к рассмотрению различных проблем.

Коэффициент выбытия в 2015 году незначительно сократился по сравнению с 2014 годом. Это связано с тем, что у работников повысилось материальное стимулирование, значимость рабочего места. Также, можно

сказать, и о качественной работе отдела персонала. Это можно считать положительным моментом, потому что, как уже отмечалось выше, замена выбывающих работников требует определенных затрат. Так как коэффициент выбытия изменился не на много, соответственно, и затраты сократились незначительно, но плюсом является то, что эти затраты не увеличились.

Следует отметить, что число сотрудников, работающих на предприятии со дня его открытия, постепенно сокращается за анализируемый период. Несмотря на то, что число уволившихся и уволенных хоть и незначительно, но увеличилось число принятых сотрудников. Именно поэтому коэффициент стабильности кадров снижается. Но в целом коэффициент стабильности кадров достаточно высок.

Если учредители компании МЕТРО Кэш энд Керри хотят стабильной работы компании, они должны стремиться к постоянному уменьшению коэффициента текучести.

Коэффициент текучести не на много уменьшился в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Руководству следует снижать этот коэффициент в дальнейшем. Как говорилось раньше, на предприятии была увеличена ценность рабочего места среди вспомогательного персонала путём увеличения материального стимулирования работников. Вместе с тем руководству предприятия следует обратить внимание на причины увольнения персонала по собственному желанию: по отношению к 2014 году в 2015 году по этой причине уволенных стало на 1 человека больше.

При небольшом увеличении в 2015 году коэффициента постоянства кадров прослеживается приближение этого коэффициента к единице, что является большим плюсом для кадрового состава предприятия.

Исходя из этого, текучесть на предприятии остается высокой. Выделим отрицательное действие текучести кадров:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;

- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Сокращения текучести кадров за счет снижения психологического барьера при входе в организацию можно добиться, совершенствуя процесс адаптации персонала.

Таким образом, основными причинами увольнения работников по данным учета в компании являются:

1. отсутствие перспектив карьерного роста, профессионального развития;
2. низкая заработная плата;
3. плохие условия труда, график работы;
4. недовольство премиями.

Следует отметить, что с текучестью кадров связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников;
- расходы, связанные со спадом объемов продаж в период замены;
- уменьшение объема продаж из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные оставшимся работникам;
- затраты на обучение;
- затраты на поиск новых работников и др.

Рассмотрим структуру персонала (таблица 7).

Таблица 7 - Структура персонала по возрасту, полу, образованию в компании МЕТРО Кэш энд Керри

Вариант	Численность (чел.)	Удельный вес в общей численности (%)
Пол		
Женский	50	76,92
Мужской	15	23,08
Возраст		
18-25	20	30,77
25-35	24	36,92
35-45	19	29,23
45-и выше	2	3,08
Образование		
Среднее	0	0
Средне специальное	20	30,77

Продолжение табл. 7

Неполное высшее	9	13,85
Высшее	36	55,38
Категории работающих		
Руководители	7	10,77
Специалисты	26	40,00
Рабочие	22	33,85
Вспомогательный персонал	10	15,38
Общий стаж		
До 1 года	3	4,62
1 – 3 года	7	10,77
3 – 5 лет	10	15,38
5 – 10 лет	16	24,61
Более 10 лет	29	44,62
Стаж работы на предприятии		
До 1 года	3	4,62
1 год	7	10,77
2 года	55	84,61

Как видно из приведенных данных, в компании МЕТРО Кэш энд Керри работает неравное число мужчин и женщин, большинство из них самого работоспособного возраста – от 25 до 45 лет. Образование половины сотрудников – высшее – это в основном руководители и специалисты. Неполное высшее имеют 9 человек – большая часть которых вспомогательный персонал. Среднее специальное образование имеют 20 работников, к ним относятся в основном рабочие также вспомогательный персонал. Как мы видим, образование сотрудников компании МЕТРО Кэш энд Керри в основном соответствует занимаемым должностям, на предприятии установлены жесткие требования в плане квалификации и образования.

Рассмотрим систему управления персоналом на предприятии.

На рисунке 6 представлена общая схема управления.

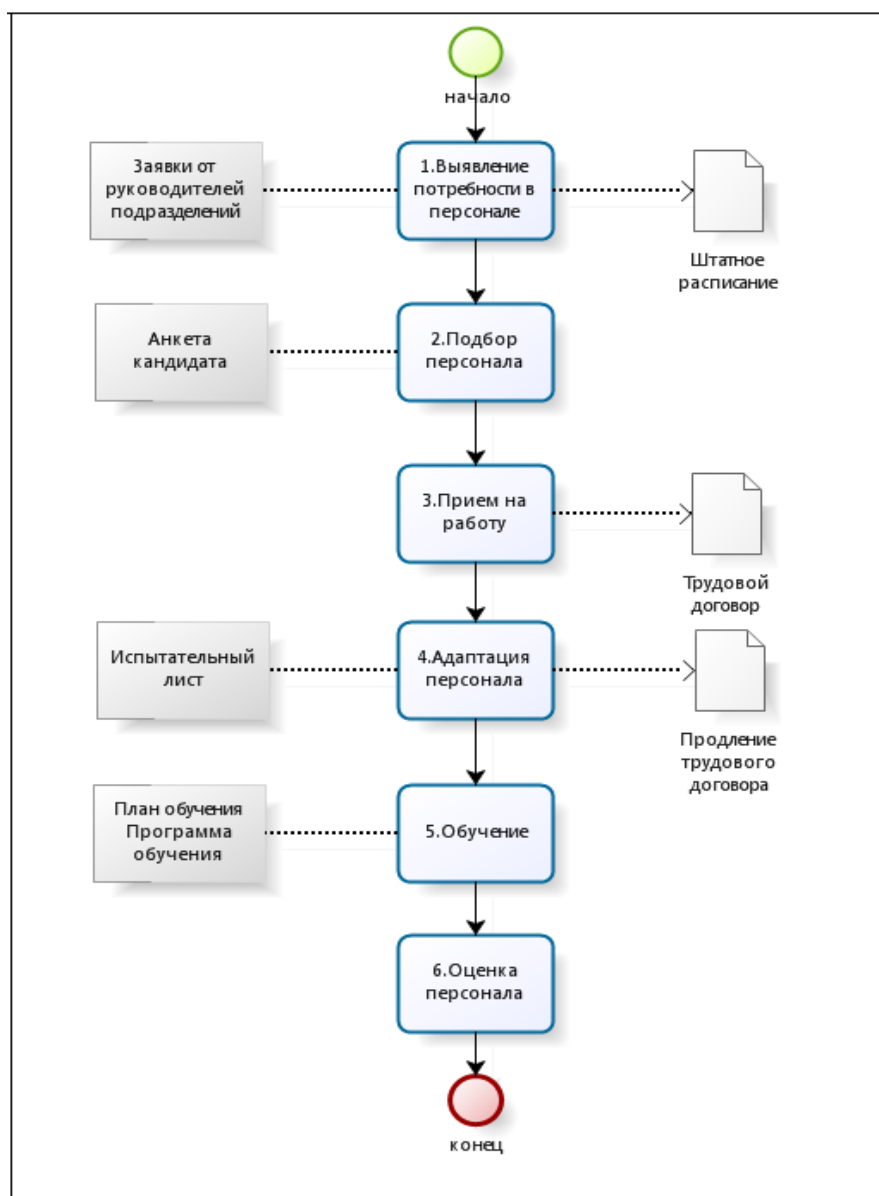


Рисунок 6 – Система управления персоналом предприятия

Описание процессов представлено в таблице 8.

Таблица 8 - Этапы процесса «Управление персоналом»

Наименование	Регламент выполнения	Документ
Выявление потребности в персонале	Менеджер по персоналу размещает открытые вакансии в СМИ в соответствии с требованиями к кандидату.	Заявка на подбор персонала Штатное расписание
Подбор персонала	Менеджер по персоналу отбирает кандидатов для собеседования. Выбор кандидата определяется после проведения собеседования.	Анкета кандидата
Прием на работу	Менеджер выдает кандидату «бегунок» для приема на работу. После этого менеджер оформляет трудовой договор.	Трудовой договор Личная карточка

Адаптация персонала	Менеджер по персоналу оформляет приказ о приеме на работу и выдает испытательный лист работнику. После этого работник направляется к Руководителю подразделения для прохождения обучения. После прохождения обучения и времени испытательного срока для работника Руководитель подразделения делает заключение и передает на рассмотрение директору. На основании заключения об испытательном сроке директор выдает распоряжение на расторжение ТД, либо на продление его действия.	Испытательный лист Заключение об испытательном сроке
Обучение	За каждым работником на время адаптации закрепляется наставник, который производит обучение нового работника. Совместно с руководителем подразделения разрабатывается план обучения, еженедельно заполняется отчет об обучении. После окончания 3-х месяцев работник проходит итоговый тест, по результатам которого он может приступить к самостоятельной работе/быть уволен/продолжить обучение.	Положение по обучению
Оценка персонала	В соответствии с графиком переаттестации собирается утвержденная приказом комиссия для оценки квалификации работников. Данные о прохождении переаттестации заносятся в личное дело (карточку) сотрудника.	Положение по аттестации персонала Протокол аттестации

Весь процесс привлечения новых сотрудников в компанию условно можно разделить на 2 функциональных блока: поиск кандидатов и оценка кандидатов.

Таблица 9 - Основные этапы процесса поиска, отбора и найма сотрудника

Этап	Цель этапа	Результат
Получение заявки на подбор	Определить требования к кандидату, способ поиска, составить бюджет	Определены критерии должности, определен список СМИ и стоимость

Продолжение табл. 9

Составление и размещение объявления о вакансии	Исходя из требований к кандидату, сформулировать объявление о вакансии, информировать соискателей об условиях работы и зарплате	Отклик от соискателей — получение резюме и звонки
Обращение в кадровое агентство (если самостоятельно найти не удается)	Описать вакансию, уточнить зарплату, компенсационный пакет и другие условия труда	Подходящий кандидат найден, идет процедура найма
Отбор подходящих кандидатов	Проанализировать резюме или заполненную анкету на предмет соответствия должности, провести с кандидатом телефонное интервью, составление списка «интересных» кандидатов и определение графика проведения собеседования	Подходящий кандидат найден
Найм сотрудника, организация адаптации к новому месту работы	Провести процедуру приема на работу, разработать программу адаптации	Кандидат принят на работу, идет процесс адаптации к компании и должности

Работники обязаны ежегодно проходить аттестацию в соответствии с графиком. Для этого до 25 декабря текущего года Руководители подразделений составляют графики проведения аттестации персонала на следующий год. Оценка персонала проводится на основании результатов теста в соответствии с положением по аттестации персонала.

Анкетирование всего персонала проводится раз в год. Ответственным за проведение анкетирования является Менеджер по персоналу. Бланки «Анкета удовлетворенности» выдаются Менеджером по персоналу руководителям структурных подразделений в количестве достаточном для заполнения каждым работником предприятия. В течение 2 рабочих дней, после получения анкет, руководители структурных подразделений раздают их своим работникам для заполнения. В период 2-3 рабочих дней работники обязаны заполнить анкеты и передать руководителю. Заполненные анкеты, руководители структурных подразделений передают Менеджеру по персоналу.

Менеджер по персоналу в течение 5 рабочих дней, обрабатывает данные полученные из анкет и заносит в форму «Отчет по результатам анкетирования».

После оформления отчета, в течение 2 рабочих дней, Менеджер по персоналу, выдает руководителям подразделений и директору «Отчет по результатам анкетирования» для ознакомления. Совместно с генеральным директором согласует дату проведения оперативного совещания с руководителями подразделений для выработки решений, направленных на повышение мотивации персонала.

На совещании, под руководством директора, руководителями подразделений, проводится анализ, и принимаются решения, направленные на повышение мотивации персонала.

Для определения стиля руководства трудовым коллективом на предприятии было проведено исследование – анкетирование по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева (Приложение А).

В опросе участвовало 156 человек. Максимальное количество баллов получила компонента Д. Таким образом, стиль руководства трудовым коллективом можно охарактеризовать следующим образом: “Ориентация руководителя на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных”.

В компании за малейшее нарушение трудовой дисциплины руководители лишают подчиненных премии, панибратство между ними исключено. Персоналу ставят четкие задачи, но текучесть выше нормы. Поэтому приходится постоянно подбирать и обучать персонал.

Для изучения качества трудовой жизни персонала предприятия было проведено анкетирование сотрудников организации анонимно. Нами использовалась анкета А.П. Егоршина «Качество трудовой жизни» (Приложение Б).

Результаты анкетирования «Качество трудовой жизни» представлены в Приложении В.

Для наглядности представим графически полученные результаты (рис. 7).

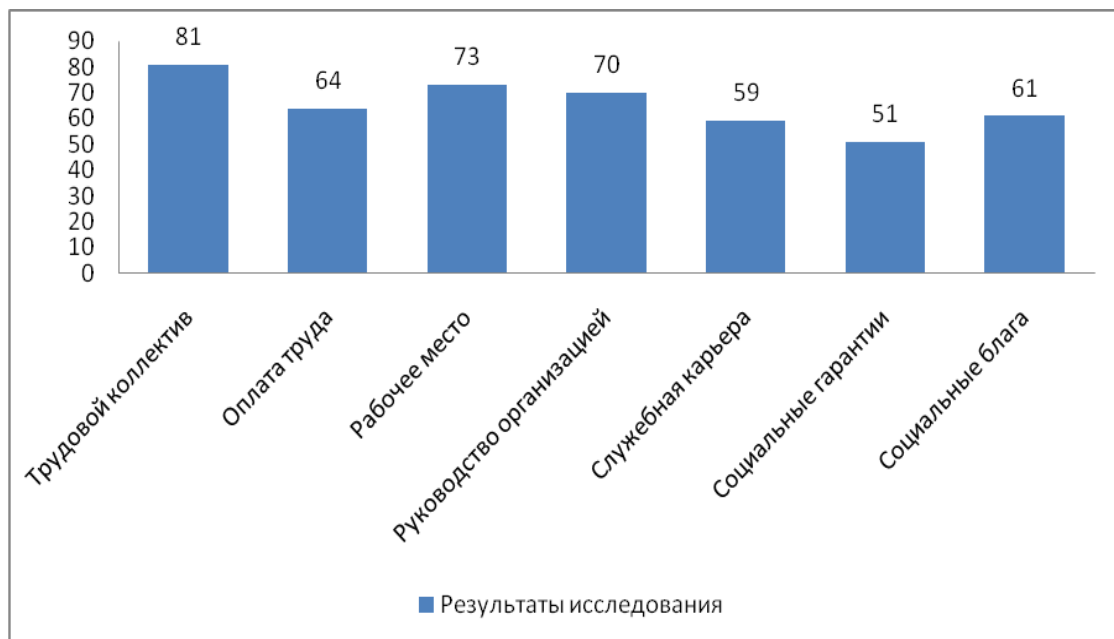


Рисунок 7 – Результаты анкетирования на определение качества трудовой жизни

Общая сумма баллов по всем разделам составила 459 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно». Таким образом, проведенный анализ качества трудовой жизни персонала позволил выявить ряд негативных моментов, которые влияют на качество трудовой жизни персонала. Среди них можно выделить:

- присутствие стрессов на работе (5 баллов);
- неэффективная применяемая тарифная система оплаты труда (5 баллов);
- отсутствие служебного транспорта, а также специализированной автостоянки для сотрудников (5 баллов);
- отсутствие доверия к руководителям (5 баллов);
- отсутствие уважения подчиненных (5 баллов);
- отсутствие позитивной мотивации сотрудников к труду (3 баллов);
- отсутствие справедливости в оплате труда (3 баллов);
- отсутствие стабильной кадровой политики (3 балла);
- отсутствие объективной аттестации кадров (3 балла);

- не выдается фирменная одежда и обувь (3 балла);
- низкий уровень заработной платы (2 баллов);
- территориальная удаленность от дома (2 балла);
- не выплачиваются пособия в случае увольнения или по сокращению штатов (2 балла);
- нет ощущения социальной защищенности (2 балла);
- не компенсируются транспортные расходы (2 балла);
- нет ощущения социального благополучия (2 балла);
- отсутствие содействия карьере со стороны руководства (1 балл);
- низкая возможность роста (отсутствие апатии и застоя) (1 балл);
- предоставление отпуска осуществляется не по графику (1 балл).

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что основные проблемы качества трудовой жизни персонала лежат в области заработной платы, социального обеспечения, возможности карьерного роста, взаимоотношений с руководителем.

Среди сотрудников предприятия нами был проведен опрос с целью определения значимости для персонала отдельных групп мотивов. Опрос проводился на основании анкеты «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала», которая приведена в Приложении Г.

Всего в опросе приняло участие 65 человек. Результаты представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Результаты опроса на определение значимости для персонала отдельных групп мотивов

Можно сделать следующие выводы об усредненных индивидуальных оценках важности для персонала отдельных групп мотивов:

- физиологические потребности – 87 %;
- потребность в безопасности – 62 %;
- потребность в принадлежности к социальной группе – 55 %;
- потребность в уважении (самоуважении, успехе, статусе) – 79 %;
- потребность в самовыражении – 50 %.

Подсознательно понимая такую ситуацию, руководством организации в основу системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников были положены ценовые стимулы, т.е. заработная плата.

У большинства сотрудников заработная плата рассчитывается на основе повременной системы оплаты труда. В связи с этим можно утверждать, что среди сотрудников организации отсутствует мотивационная система.

Продолжая анализ системы стимулирования трудовой деятельности персонала, была произведена оценка удовлетворенности сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала с помощью вопроса № 2 анкеты «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала».

Самая низкая удовлетворенность действующей системы стимулирования трудовой деятельности персонала у специалистов низшего звена.

Следующим этапом проведенного исследования стал опрос по установлению самых эффективных способов повышения эффективности управления персоналом с точки зрения сотрудников. Для этого сотрудникам необходимо было ответить на вопрос № 4 анкеты «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала». Результаты опроса представлены на рисунке 9.

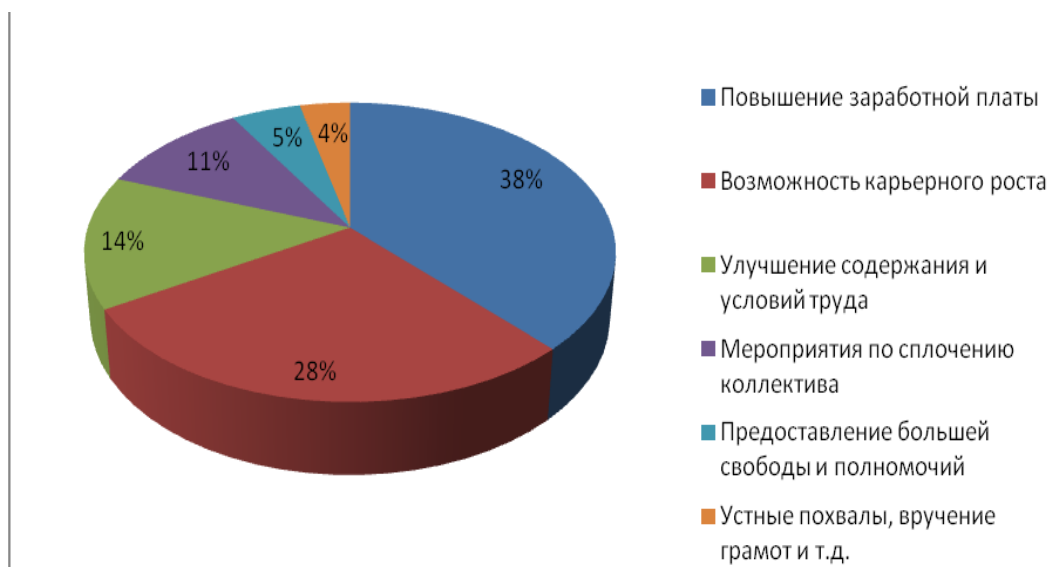


Рисунок 9 – Результаты определения наиболее действенных методов повышения эффективности управления персоналом

В итоге проведенного исследования, были выявлены следующие недостатки в системе методов управления персоналом на предприятии (таблица 10).

Таблица 10 – Недостатки используемых методов управления персоналом на предприятии

Недостаток	Метод выявления недостатка
Низкая зарплата	Анкета «Качество трудовой жизни»
Неразвитая система премирования	Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала
Отсутствие стратегии управления нематериальной мотивацией	Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала
Отсутствие фонда стимулирования персонала	Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала
Низкая возможность карьерного роста	Анкета «Качество трудовой жизни»; анкета «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала»

Таким образом, можно сделать вывод, что действующая система мотивации персонала неэффективна на данном предприятии, применяемые методы управления персоналом недостаточно разработаны и требуют внедрения ряда мероприятий по устранению выявленных недостатков.

2.3 Анализ корпоративной этики и культуры

Компания МЕТРО Кэш энд Керри стремится осуществлять свою деятельность честно и добросовестно, соблюдая высочайшие этические стандарты, для защиты интересов своих сотрудников, клиентов, акционеров, заинтересованных сторон и делового сообщества, в котором мы работаем. Компания уважает и соблюдает все федеральные и местные законы на территории, где работает, а также все применимые нормы и правила международного права. Компания рассчитывает на то, что все наши сотрудники действуют честно, добросовестно и справедливо.

Компания МЕТРО Кэш энд Керри стремимся к установлению справедливых и нравственных отношений с клиентами, поставщиками и партнерами по бизнесу. Наши сотрудники обязаны соблюдать разработанный Кодекс деловой этики. Нарушение норм Кодекса деловой этики может привести к дисциплинарному взысканию, вплоть до увольнения.

Рассмотрим основные моменты Кодекса:

1) Наши сотрудники

Компания предоставляет равные возможности сотрудникам и не допускает дискриминации служащих на основании возраста, пола, расы, религиозных убеждений, национального происхождения, сексуальной ориентации, полового самоопределения, беременности или инвалидности.

Компания стремится обеспечить безопасную, здоровую и культурную рабочую обстановку. Компания требует немедленно сообщать обо всех происшествиях, несчастных случаях, травмах и опасных условиях труда, чтобы компания могла принять соответствующие меры.

Компания обрабатывает и защищает данные сотрудников в соответствии с действующим законодательством.

В Компании не допускается проявление агрессии, дискриминации или любого оскорбительного поведения на рабочем месте.

В Компании не допускается использование, хранение, продажа или распространение наркотиков, а также присутствие сотрудников на рабочем месте под воздействием наркотиков или алкоголя.

2) Наши клиенты

Компания признает кодексы деловой этики соответствующей сферы деятельности. Компания взаимодействует открыто и прозрачно в рамках коммерческой тайны. Компания осуществляет свою деятельность в соответствии с принципами справедливой конкуренции.

Компания рассматривает коммерческую информацию и иную закрытую информацию наших клиентов, как конфиденциальную. Компания обрабатывает и использует личные данные клиентов для определенных и законных целей в соответствии с действующим законодательством, нормами и стандартами данной сферы деятельности.

3) Наши акционеры и заинтересованные стороны

Компания ведет точный и тщательный учет и финансовую отчетность. Компания осуществляет свою деятельность в соответствии с принятыми в мире принципами эффективного управления.

Компания принимает все меры для предотвращения отмыывания денег при ведении бизнеса. Компания не использует средства или имущество для инвестирования в политическую деятельность и политические цели, без получения необходимых разрешений в соответствии с требованиями закона и норм, регулирующих данную деятельность.

Компания не предлагает, не требует, не дает и не принимает взятки в любой форме для любых целей, ни прямо, ни через третьих лиц, любому или от любого лица, клиента, компании, правительства или государственного служащего или иного третьего лица или их представителя.

Компания не предлагает и не принимает личные подарки, услуги в сфере развлечений, иные формы гостеприимства или услуги от любого лица, с которым ведем дела, если они являются неуместными, обладают стоимостью

выше разумной или могут побудить любое лицо выполнить свои обязанности ненадлежащим образом.

Компания не осуществляет торговлю акциями Компаний или иными акциями, основываясь на внутренней информации, также не предоставляет такую информацию другим лицам в коммерческих целях.

Компания не использует в своих интересах преимущества капиталовложений или корпоративных возможностей, которые стали доступны благодаря трудоустройству в Компании, и не принимает участие в деятельности, противоречащей интересам Компании.

4) Наше сообщество и наш мир

Компания стремится оказывать положительное влияние на деловое сообщество, в котором мы осуществляем деятельность. Компания обязуется предпринимать шаги для содействия развитию большей социальной и экологической ответственности у наших сотрудников, клиентов, поставщиков и потребителей. Компания стремится к устойчивой деловой практике, защите окружающей среды, бережному использованию исчерпаемых природных ресурсов и действуем в соответствии с действующим законодательством и международными стандартами.

Приверженность Кодексу деловой этики имеет исключительно важное значение для непрерывного успеха, защиты и продвижения интересов наших клиентов, сотрудников, акционеров, заинтересованных лиц и деловых партнеров. В случае обнаружения сотрудниками любых нарушений положений Кодекса, им следует обратиться к своему руководителю.

В 2015 году компанией был проведен опрос сотрудников по исследованию вовлеченности персонала в деятельность компании. В связи с тем, что между вовлеченностью сотрудников в бизнес-процессы и прибылью есть прямая связь. В тех компаниях, где индекс вовлеченности выше 60%, прибыль больше, чем у конкурентов. Такой вывод следует из исследования компании Gallup.

Руководство компании МЕТРО Кэш энд Керри хотело понять, достаточно ли вовлечены сотрудники в жизнь и дела компании, а значит, есть ли резервы по повышению прибыльности компании путем увеличения вовлеченности сотрудников. Таким образом, в 2015 году отделом персонала был проведен опрос по исследованию корпоративной этики и корпоративной культуры в компании и вовлеченности сотрудников в деятельность.

Основу применяемой методики составил опросник, в котором 12 утверждений. Нужно просто отметить: «Да» или «Нет».

Таблица 11 - Экспресс-опросник на выявление уровня вовлеченности персонала в дела компании

Я знаю, что от меня ждут на работе.	Да	Нет
У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для выполнения моей работы.	Да	Нет
На работе у меня есть возможность делать то, что у меня получается лучше всего.	Да	Нет
В течение последних семи дней я получил признание и похвалу за хорошо выполненную работу.	Да	Нет
Мой руководитель заботится обо мне, как о человеке.	Да	Нет
Кто-то на работе способствует моему развитию.	Да	Нет
С моим мнением считаются на работе.	Да	Нет
Миссия и цели компании, в которой я работаю, позволяют мне чувствовать важность моей работы.	Да	Нет
Мои коллеги всегда качественно выполняют свою работу.	Да	Нет
У меня есть лучший друг на работе.	Да	Нет
За последние шесть месяцев кто-то на работе говорил со мной о моем прогрессе.	Да	Нет
В течение прошлого года у меня была возможность учиться и расти.	Да	Нет

После того, как сотрудники заполнили опросники, их собрали и подсчитали, сколько положительных и сколько отрицательных ответов в каждом опроснике, а затем сложили количество ответов «Да» во всех анкетах. То же самое сделали и с ответами «Нет». Так получили общую картину по компании, сразу увидели, каких ответов больше. Перевели количество положительных ответов в проценты. Приняли общую сумму всех ответов по компании (и отрицательных, и положительных) за 100%, а затем, составив

элементарную пропорцию, рассчитали, сколько процентов составляют положительные ответы. Это и есть процент вовлеченности.

В опросе участвовало 65 человек.

Положительных ответов, которые дали эти сотрудники, – 468. Чтобы рассчитать процент вовлеченности, менеджер получил сначала общее количество всех ответов (как положительных, так и отрицательных), которые дали сотрудники. Для этого он умножил количество человек, принявших участие в опросе, на число вопросов в анкете (12): $65 \times 12 = 780$. Затем специалист по персоналу рассчитал собственно процент вовлеченности, используя принцип пропорции и опираясь на количество правильных ответов: $468 \times 100\% : 780 = 60\%$.

Говорить о высоком уровне вовлеченности можно в том случае, если положительные ответы составляют 70%. Если положительных ответов 50% и меньше, это тревожный сигнал. Скорее всего, в компании работают люди, которым все равно, что происходит в компании. Они равнодушны к ее бизнес-целям, выполняют свои обязанности на автомате, не беспокоясь о качестве. Если положительных ответов 60%, это удовлетворительный результат. Но он плох тем, что, по сути, является пограничным показателем.

Таким образом, можно сделать вывод, что действующая корпоративная этика и культура компании МЕТРО Кэш энд Керри неэффективна, в основном персонал не доволен оплатой труда, но так как уровень заработной платы персонала находится на уровне чуть выше среднерыночного, проводится ежегодная индексация заработной платы, основной упор решено было сделать на развитие нематериальной мотивации, системы обучения и развития персонала, и таким образом повышения лояльности персонала. Несмотря на то, что в компании разработана миссия, цели и корпоративные ценности, а также регламентирующий документ “Кодекс корпоративной этики”, уровень вовлеченности сотрудников в деятельность компании невысокая. Необходимо разработать мероприятия по совершенствованию корпоративной этики и

культуры, корпоративных ценностей, а также вовлеченности персонала в деятельность и процессы компании.

3 Мероприятия по совершенствованию корпоративной этики в ООО «Метро кэш энд керри»

3.1 Проблемы корпоративной культуры

Проведя анализ системы управления персоналом и корпоративной этики и культуры, нами были выявлены направления, требующие корректировки.

Руководителю рекомендуется устранить препятствия, мешающие подчиненным работать и полностью себя реализовать. Необходимо проявить лояльность, чаще обсуждать с ними темы, не связанные с работой. Рекомендуется чаще проводить совещания, чтобы больше решений принималось коллегиально, и сотрудники ощущали свою причастность к общему делу, осознавали свой вклад в результаты работы.

Таким образом, для снижения текучести персонала необходимо пересматривать работу по выделенным направлениям: развивать условия для профессионального и служебного роста, пересмотреть работу с персоналом на период адаптации (внедрить наставничество), повышать корпоративную культуру и развивать внутренние коммуникации.

Решая проблему низкоэффективной системы адаптации в компании МЕТРО Кэш энд Керри, нами могут быть разработаны следующие мероприятия:

1. Разработать Положение о наставничестве.

Положение включает следующие основные моменты: основные понятия, сроки наставничества, руководство наставничеством, права и обязанности наставника и стажера.

2. Разработка мотивационных схем для наставников.

Для того, чтобы привлечь работников к работе по наставничеству предложены нематериальное и материальное поощрение.

К нематериальным относятся:

- использование статуса наставника как проявление высокого доверия к работнику со стороны организации;
- дополнительное обучение наставников.

Материальное поощрение: всем наставникам осуществляются доплаты в размере 10% от должностного оклада.

3. Обучение навыкам наставничества.

Создается единый список наставников, после чего необходимо провести обучение навыкам наставничества.

Необходимо определить потребность того или иного сотрудника в дополнительном обучении, подобрать для каждой конкретной категории персонала наиболее рациональную форму и методы обучения, персонифицировать ответственность службы персонала и руководителей за реализацию установленных подсистемой задач в части сроков и общего числа обучаемых.

В организации неэффективно организованы несколько этапов процесса управления деловой карьерой. Рассмотрим предлагаемые нами мероприятия по решению проблем управления деловой карьерой в виде таблицы (табл. 12).

Таблица 12 – Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала

Существующая проблема на предприятии	Предлагаемое мероприятие	Сроки проведения
Отсутствие документа, регламентирующего управление деловой карьерой персонала.	Разработать Положение о деловой карьере	3 месяца
Не составляются индивидуальные планы развития сотрудников	Необходимо разработать форму индивидуального плана развития сотрудника	4 месяца
На предприятии слабо развита ротация кадров	Внедрение системы ротации кадров	8 месяцев
Наличие положения о кадровом резерве не подкреплено активной работой с ним	Организация контроля по работе с кадровым резервом	7 месяцев

Таким образом, нами был проведен анализ системы управления человеческими ресурсами в компании и были сделаны следующие выводы:

Ежемесячно проводится работа по определению числа работников, контролируется соответствие занятых должностей штатному расписанию, выявляется, таким образом, количество необходимых работников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала.

Одним из важных направлений кадровой работы является процесс приёма персонала и расстановки кадров. Для отбора персонала применяется метод собеседования.

Для новых сотрудников разработана система адаптации на предприятии. Регулярно на предприятии проводится оценка персонала и аттестация. Установлена повременно-премиальная система оплаты труда, которая позволяет материально стимулировать работников.

В МЕТРО Кэш энд Керри есть положение о планировании обучения, а также программы планирования карьерного роста сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что система обучения персонала на предприятии организована эффективно.

Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа корпоративных ценностей, корпоративной культуры, коммуникаций внутри компании. В последние годы, как показал анализ, работники уходят в другие организации. В этой ситуации особенно остро стоит вопрос не только подбора сотрудников, но и их сплочения, удержания.

По итогам анализа системы управления персоналом в компании МЕТРО Кэш энд Керри, можно выделить наиболее проблемные области в системе управления персоналом предприятия, которые оказывают отрицательное влияние на персонал предприятия. Это: система профессионального и служебного роста, система адаптации, система корпоративной этики и культуры.

3.2 Предложения по развитию корпоративной этики и культуры

Нет ничего хуже, когда люди работают по принуждению и не видят никакой выгоды и пользы для себя в выполнении своих обязанностей. Определим, что нужно сделать, чтобы заинтересовать работников в выполняемой работе и «победить» иногда действительно откровенно выраженную лень на работе.

Ни для кого не секрет тот факт, что главным средством борьбы с ленью может стать интересная работа. Стоит только заняться увлекательным и полезным занятием, как от лени не остается и следа.

Но специалистам службы персонала надо осторожно подходить к выбору методов и инструментов борьбы с корпоративной ленью, так как всегда следует учитывать причину пассивного поведения персонала и обстоятельства: либо это элементарная скука, вызванная «устаревшими» корпоративными стандартами, не оказывающими никакого воздействия, либо элементарное переутомление, а быть может, надломленная вера в светлое будущее компании и потеря корпоративного духа.

Итак, что можно предпринять для совершенствования организационной культуры компании «Метро кэш энд керри».

Метод 1. Создание атмосферы неудовлетворенности текущим состоянием

Иногда сильная корпоративная культура служит препятствием для необходимых перемен. В различных организациях могут быть годами выработаны свои особенные подходы к выполнению работы, которые со временем устаревают и не способствуют производительности труда. Если сотрудники удовлетворены положением дел, то мотивации для активных изменений и нововведений обычно отсутствуют. А между тем разрушение привычных стереотипов и привычек - очень сильное средство борьбы со скукой и ленью.

Необходимо создать внутреннюю конкуренцию между сотрудниками - это может стать стимулом повышения производительности труда. Важным инструментом для запуска процесса эмоциональной активности может стать информация: эффекта реально достичь за счет «страшилок», показывающих катастрофическое развитие ситуации при отсутствии тех или иных действий.

Например, на совещаниях и общих собраниях доводить до сотрудников информацию, акцентируя внимание на проблемах текущего состояния в сравнении с другими конкурирующими организациями.

Поможет решить проблему и привлечение в компанию саморазвивающихся и активных людей. Тогда настроение, внесенное активными «новичками», изменит текущее состояние дел.

Можно нанять более компетентного специалиста, чем долгое время терпеть в коллективе сотрудника, который по тем или иным причинам не справляется со своей работой. Нередко подобный шаг прекрасно стимулирует работу других подчиненных, которые, опасаясь потерять работу, будут стараться с большей ответственностью подходить к своим непосредственным обязанностям.

Еще один эффективный прием повышения производительности труда - «нажать» на самолюбие, т.е. создать внутреннюю конкуренцию между сотрудниками. Ведь при отсутствии конкуренции человек расслабляется и его активность падает.

Метод 2. Создание общего видения решения той или иной задачи

Создание и распространение ясного представления о желаемом будущем - одна из основных действенных сил, которая не только объединяет людей в достижении единой цели компании и делает работу более согласованной, но и пробуждает активность и личную заинтересованность в результатах труда.

Чтобы эффективно достигать поставленных целей, необходимо четко представлять путь к ним. Если люди будут метаться из стороны в сторону, разрываясь между разными целями, они не сдвинутся с места.

Немаловажно держать фокус внимания: если для компании, например, будущее рассматривается в перспективе 5-10-15 лет, то для персонала представление будущего надо рассматривать в краткосрочной перспективе 1-2-5 лет, так как близость к цели сама по себе станет побудительным фактором.

Метод 3. Создание условий проявления инициативы

Основной эффект от вовлеченности персонала в работу - повышение производительности труда за счет инициативы снизу.

Если компания проводит политику, когда все идеи персонала принимаются и рассматриваются вышестоящим руководством, а наиболее рациональные предложения внедряются и за это инициативного сотрудника благодарят, то и остальные, менее инициативные, начинают «подтягиваться».

Определяя цели перед работниками, необходимо четко обозначить путь к ним и делать так, чтобы цели лежали в одном направлении. Если люди будут разрываться между разными целями, они останутся недостижимыми

Метод 4. Совпадение интересов компании и персонала

Человек работает намного лучше, если цели компании совпадают с его собственными целями. И это может стать прекрасным стимулом к работе.

Чем сильнее организационная культура, при которой совпадают интересы сотрудников и компании, тем вероятнее, что сотрудники сами, без каких-либо внешних стимулов сумеют распределить свое время и усилия

Люди будут пытаться делать все возможное для нынешнего и будущего благополучия компании, так же, как делали бы это для себя. Чем сильнее корпоративная культура, при которой совпадают интересы сотрудников и компании, тем вероятнее, что сотрудники сами, без каких-либо внешних стимулов сумеют распределить свое время и усилия.

Метод 5. Вдохновляющее лидерство

Вдохновляющий лидер должен создать такие условия, чтобы подчиненные сами изменили свое отношение к работе, чтобы они были рады сделать то, что от них требуется.

Если руководитель излучает уверенность в себе, заряжая окружающих своей энергетикой и энтузиазмом, то он невольно повышает общий настрой и тонус в коллективе.

Метод 6. Социальная значимость и осмысленная деятельность

Социальная значимость труда - самый важный критерий выбора места работы. Люди озабочены не только материальным положением, им нужно, чтобы их работа была осмысленна и приносила пользу обществу.

В России немногие компании организуют встречи с потребителями ради «подзарядки» персонала, либо руководители попросту не знают о том, насколько это действенно.

Во многих организациях отзывы клиентов используют исключительно в маркетинговых исследованиях: для расширения клиентской базы или усовершенствования продукции. Но из этих данных можно извлечь и другую пользу. Простой обмен информацией об оказанной кому-то действенной помощи способен укрепить убеждение в полезности своего труда. Энергия, приходящая извне, обладает высоким потенциалом. Здесь работают три основных механизма:

1. Прямое воздействие: сотрудник воочию видит, какую пользу приносит его труд, особенно если его продукт в прямом смысле слова спасает жизни.
2. Признание заслуг: работники знают, что конечные потребители ценят их труд.
3. Сопереживание: сотрудники глубже вникают в проблемы и нужды потребителей и больше стараются им помочь.

Метод 7. Обращение сотрудников в пользователей услуг и товаров своей компании.

Сотрудники, которым недостает опыта в работе с продуктами или услугами их собственной компании, часто начинают трудиться гораздо лучше, побывав некоторое время в роли клиентов или производителей товаров и услуг

Например, в компании LG в программу «курса молодого бойца» для менеджеров и инженеров обязательно включена работа на конвейере в течение одного рабочего дня. Новички, собравшие телевизор или стиральную машину «своими руками», не только лучше усваивают технические знания продукта, но и испытывают чувство гордости и принадлежности к общему делу.

Метод 8. Принадлежность к трудовому коллективу

Свою роль в повышении интереса к работе играет ощущение принадлежности к трудовому коллективу. Когда сотрудник чувствует, что коллектив поддерживает его и помогает преодолевать препятствия, у него улучшается настроение, ему хочется трудиться лучше и добиваться большего.

Поскольку руководители не всегда замечают хорошую работу, особо отличившихся можно выявлять с помощью их же коллег.

Например, в Zappos, Google, Southwest Airlines действуют программы премирования и поощрения сотрудников, в которых сами работники представляют к награде коллег, сделавших что-то особенное. Их истории передают из уст в уста, и каждый надеется, что и он когда-нибудь удивит своих коллег.

Метод 9. Признание заслуг

Чтобы люди захотели вкладываться, работа должна стать частью их жизни, перестать быть исключительно средством получения дохода.

Признание дает персоналу возможность ощутить свою особую причастность к успешной деятельности компании и проникнуться значимостью своего вклада в достижение общекорпоративных целей.

Если человек чувствует себя значимым и незаменимым сотрудником, то он будет ставить свою работу на первое место, забывая об отдыхе и других интересах.

Метод 10. Обучение как процесс непрерывного совершенствования

Один из способов «расшевелить» сотрудников - проведение корпоративного обучения. Такой подход позволяет не только приобретать

новые навыки, но и применять полученные знания на практике совместно с коллегами, делая тем самым рабочее время более насыщенным и интересным.

Обучающиеся организации имеют более высокую конкурентоспособность, так как быстро изменяются и таким образом адаптируются к быстро меняющимся условиям и требованиям рынка. Процесс непрерывного совершенствования позволяет не останавливаться на достигнутом и двигаться только вперед.

Метод 11. Смена обстановки и смена деятельности

Человек треть жизни проводит на работе, и от работодателя зависит, будет это время серым и унылым или наполненным радостью и энтузиазмом. Смена обстановки в кабинете способна пробудить давно забытый трудовой энтузиазм. Но не менее важны ротация персонала и смена деятельности, так как они служат профилактикой профессионального выгорания, а также способствуют внедрению новых идей в компании.

Например, когда работник длительное время занимает одну и ту же должность, это приводит к потере интереса к работе. При переводе на другую должность работник получит новый опыт, новые знания и умения, и продуктивность работы возрастет. Часто сотрудники, долго работающие на одной и той же должности, скептически относятся к новшествам, предпочитая все делать «по старинке». В этом случае «новая кровь» и свежие идеи приходится как нельзя кстати.

Метод 12. Забота о здоровье персонала

В условиях сегодняшнего напряженного ритма жизни здоровье сотрудников (не только физическое, но и психоэмоциональное) - залог успеха бизнеса.

Люди, активно занимающиеся спортом, обосновывают свой энтузиазм тем, что они чувствуют, как физическое утомление делает более яркой и четкой умственную деятельность. Поэтому многие компании ставят перед собой задачу оздоровления сотрудников и воспитания у них осознанного и ответственного отношения к своему здоровью.

Компании всегда находятся в поиске новых инструментов и способов подкрепления и стимулирования трудовой активности персонала. И главное здесь - не переусердствовать.

Парадоксально, но научно доказанный факт, что слишком сильная мотивация ухудшает достижение, объясняется увеличением эмоционального напряжения и волнения, которое приводит к снижению эффективности работы. От роста усилий увеличивается лишь количественный показатель достижений, а не их качество.

Для того чтобы повысить лояльность персонала, можно оперативно предпринять следующие меры:

Ввести такой бенефит, который покажет сотрудникам: компания о них заботится. Самое простое и не требующее больших затрат – приглашать в офис врача и/или массажистов. Дни, в которые они посещают компанию, назовите «Днями красоты и здоровья». Если есть финансовая возможность, ангажируйте и специалиста, который сделает маникюр, или профессионального стилиста. Оплатите часть их работы и договоритесь, чтобы они оказывали услуги сотрудникам компании со скидкой.

Из более затратных и существенных вариантов – организация корпоративного питания. Откройте столовую в офисе и хотя бы частично компенсируйте ее расходы с условием, что она установит невысокие цены на блюда. Если такой вариант не подходит, просто доплачивайте к зарплате сотрудникам определенную сумму.

Выделить ценных сотрудников и неформальных лидеров, организовать для них тимбилдинг

Это не так хлопотно и не так затратно, как, скажем, организовать корпоративное мероприятие для всей компании. Поэтому силами своего HR-департамента без особого труда и довольно быстро можно провести тренинг по командообразованию. Почему, именно для этих категорий сотрудников нужно проводить такое мероприятие. Эффективные сотрудники ценны как работники, обеспечивающие прибыль, неформальные лидеры (возможно, часть из них

входят также и в категорию ценных кадров) влияют на других и, если проникнутся к компании чувством долга и уважения, вызовут подобное чувство у коллег. Поэтому, в первую очередь, нужно сплотить и мотивировать именно эти две категории. Организовав для них тимбилдинг, к примеру, с выездом на природу за город (летом) или в одном из развлекательных центров, Вы повысите в первую очередь их лояльность. А если вероятность, что они покинут компанию, резко снизится, значит, возрастут шансы, что перестанут уходить и другие.

Ввести систему премирования и выдача ссуд под низкий процент

Так можно положить конец практике, когда в компании никого не поощряют. Если на разработку системы вознаграждений и поощрений для всех сотрудников требуется много времени, в ближайшее время отметьте хотя бы 10–20 лучших сотрудников, выдвинутых линейными руководителями. И настроение в компании сразу изменится. Даже те, кто не получили премии (а таких – большинство), увидят, что руководство ценит хороших работников.

Но не стоит ограничивать только единичными поощрениями (премиями), нужно разработать систему оплаты «оклад + премия» и сразу объявить о ней всем.

Организовать встречу сотрудников с генеральным директором. Пусть он расскажет о планах компании. Для сотрудников важно на физическом уровне ощущать, что руководитель компании рядом, он контролирует ситуацию, видит подчиненных и понимает, чем они заняты. Поэтому попросите его выступить перед сотрудниками, рассказать о том, чем руководство занято в данный момент, какие проблемы решает, каковы планы на будущее, каких целей надо достичь.

Если же работники не просто редко видят руководителя компании, но и никогда не слышат его, возникает ощущение, что в организации все происходит хаотично, нет системности и ясных целей, а руководству все равно, что там думают работники. А самое главное, они не понимают, каковы цели компании.

Между тем, понимая корпоративные цели, сотрудники более осознанно относятся к своим обязанностям и работают лучше.

Объявить о том, что будете обучать и развивать сотрудников

Поручите линейным руководителям узнать у подчиненных, чему они хотели бы учиться. Изучите полученные данные, сопоставьте с бизнес-задачами, отсейте заведомо неприемлемые варианты или никак не связанные с целями компании. Все те запросы сотрудников на обучение, которые остались после такого фильтрования, проанализируйте, прикиньте, какими будут расходы, подумайте, как можно их минимизировать. Скажем, создать меньше групп, но сделать их покрупнее либо частично привлекать в качестве преподавателей своих сотрудников.

Обучение – это возможность убить сразу двух зайцев. Во-первых, поднять мотивацию и лояльность, во-вторых, привязать сотрудника к компании на год-два. Введите условие: тот, кто обучается за счет фирмы, обязуется отработать в ней определенное время. В противном случае компенсирует часть стоимости обучения. И не забудьте заключить ученический договор, в котором и пропишите все условия.

Разрешить сотрудникам приобретать продукцию компании либо пользоваться ее услугами на льготных условиях

Это сотрудники считают обычно бонусом и с радостью пользуются такой возможностью. Особенно действенно это, когда компания производит или продает продукцию, необходимую для жизни частным лицам, – косметику, мебель, продукты питания, бытовую технику, одежду, автомобили.

Можно обрисовать сотрудникам карьерные перспективы

Организовать собрание, на котором генеральный директор объявит о том, что в ближайшей перспективе планируется развивать новые направления или запускать инновационные проекты. Руководитель компании может подчеркнуть, что это дает возможность для сотрудников попробовать себя на новом поприще или занять более высокую должность. Причем сделать акцент

на возможности участия в новых проектах не столько для карьерного роста, сколько для развития в профессиональном смысле.

Улучшить условия труда

«Медленные» компьютеры, неудобные стулья, отсутствие столовой или кафе, где можно перекусить... Все это может очень раздражать сотрудников и со временем все больше демотивировать их, делать менее лояльными. Чтобы исправить ситуацию, достаточно просто проявить заботу о сотрудниках и обеспечить им приемлемые условия. Случается такое, о чем говорят: «И смех и грех».

Это поможет быстро поднять уровень лояльности. Скажем, организовать зону отдыха в офисе или регулярно арендовать спортивный зал для игры в футбол. Если этого не делалось раньше, то сотрудники обязательно заметят полезное нововведение и отметят, что в компании возможны и быстрые изменения к лучшему. Кроме того, компания таким образом покажет, что думает о людях и заботится о них, даже если у нее не самые лучшие времена. Главное, не делайте акцию разовой, постоянно организовывайте ее, поддерживайте программы по лояльности, которые начали ранее. Иначе Вы подорвете доверие сотрудников к компании, а достигнутый положительный эффект сведется к нулю.

Организовать в компании выступления авторитетных людей

Это могут быть признанные профессионалы, гуру продаж, маркетинга, сервиса. В общем, того рода деятельности, который близок вашей компании. Попросите их выступить с лекцией, провести мастер-класс или просто ответить на вопросы сотрудников. Общение с профессионалами очень интересно сотрудникам, оно развивает их. Кроме того, у них появится ощущение, что компания не изолирована от общества, в ней бьет ключом жизнь, происходят увлекательные события, а не воцаряется болото.

Обсудить с сотрудниками проблемы компании и выработать для них решения

Ведь одна из причин, почему люди уходят из компаний, – отсутствие обратной связи от руководства, отстранение сотрудников от участия в выработке решений. Между тем работникам хочется, чтобы их выслушали и поняли, признали их достижения и поддерживали новые идеи. Чтобы установить диалог руководства и подчиненных, проведите опрос либо организуйте собрания в подразделениях и поговорите начистоту. Разумеется, сотрудников могут не устраивать и условия труда, низкая зарплата, отсутствие перспектив профессионального и материального роста. Выработайте позицию по этим вопросам и объявите работникам. Мой опыт показывает: высокий процент лояльных сотрудников там, где руководство – не просто профессиональные люди, но и харизматичные лидеры. Они формируют вокруг себя команду, которая разделяет ценности компании, верит в них и доносит до сотрудников всех уровней.

Организовать выходное интервью с увольняющимися, использовать любые методы, чтобы удержать сотрудников

С помощью выходного интервью можно понять, в чем причина низкой лояльности, из-за которой в компании может быть текучесть. Но, не дожидаясь выявления причин, всеми возможными способами удерживайте в компании сотрудников, обладающих ключевыми компетенциями и являющихся носителями знаний об основных бизнес-процессах. Иначе компания может остаться без людей, способных передать эти знания новичкам. Если же Вы хотите заниматься задачей лояльности сотрудников серьезно, то начинать работу рекомендую с проведения опроса вовлеченности сотрудников. Результаты опроса обязательно доведите до их сведения. Совместно составьте план мероприятий, с помощью которых намереваетесь работать над повышением лояльности. В этом случае успех во всех ваших начинаниях Вам гарантирован.

Поощрять сотрудников, которые приводят в компанию своих знакомых

Благодаря этому можно повысить лояльность тех, кто уже работает в компании, и решить кадровый вопрос – найти замену тем, кто ушел из компании, так как стал нелояльным.

Сформулируем ключевые правила грамотного и убедительного делового общения:

1. В деловой обстановке следят за внешностью, причем учитывается не только костюм, но и язык тела. Осанка прямая, опрятность и аккуратность, вы подтянуты и собраны. Все во внешнем виде должно говорить о готовности действовать – идти, звонить, встречаться с партнерами, думать. Можно позволить себе вольности в этом отношении лишь в том случае если это предусмотрено корпоративной этикой или же вы настолько ценный специалист, что вас примут любым. Но даже при свободном стиле одежды не стоит выглядеть самым неформальным и ни в коем случае нельзя снижать стандарты ухоженности.

2. Нужно быть внимательным, глаза – живые, взгляд цепкий, не «плавает». Многие успешные бизнесмены рекомендуют незадолго до выхода из дома 5-10 минут позаниматься лицевой гимнастикой, поскольку это существенно повышает активность мозга, а «замороженному» сонному лицу быть деловым сложно.

3. Приготовьтесь к сдержанному выражению эмоций. Импульсивность в первую очередь превращает деловое общение в неформальную коммуникацию с неявными целями. Все чувства приглушите до полутонов, им стоит быть адресными («кому я демонстрирую эту эмоцию?») и целесообразными («с какой целью я информирую о своих чувствах, кому это нужно?»). Если вы подчиненный и общаетесь с руководителем, то в идеале чувств у вас нет, вы сложная и «умная» японская техника.

4. Не используйте долгие предисловия и «введения в тему» – переходите к делу. Особенно этой ошибкой «грешат» представительницы прекрасного пола. Женщины любят подготовить собеседника, расслабить, настроить... На работе это раздражает и нервирует. Приветствие, заявление о необходимости

разговора («Добрый день, Иван Иванович. У меня замечание по проекту».) и тут же переходите к главному, если вас готовы выслушать.

5. Общение с руководителем: избегайте «я-высказываний». Ваши «я считаю», «я полагаю» будут подсознательно или вполне сознательно раздражать босса, и чем более жесткая иерархия в вашей организации, тем это более верно. Замените это на более безличное «опыт показывает», «мы обычно поступаем следующим образом», «как вы отнесетесь к тому, что я поступлю так?...», «как вы оцениваете следующий вариант решения?».

6. Ваши чувства – не аргумент. Как уже было сказано выше, фразы «меня обидело», «я разозлился», «я растерялся» уводят общение из области делового и разрушают ваш имидж в служебной обстановке. Все подобные «зачины» – для обеденного перерыва или корпоратива, да и то лишь в том случае, если ваше положение в организации настолько высоко, что кому-то есть дело до ваших настроений.

7. Грубость, негатив и обвинения – «красная карточка». Только управленцы очень высокого уровня умеют грубить так, что «жертва» думает не о том, как защитить себя или предпринять контратаку, а о деле. Но при этом ни один бизнес-гуру не посветил книгу «эффективной грубости» в деловом общении. Наверное, потому, что преуспеть можно только вопреки склонности не уважать собеседника, а не благодаря ей.

8. Избегайте возражений. Признанный эксперт в области практической психологии, профессор и бизнесмен с тридцатилетним стажем Николай Козлов рекомендует освоить упражнение «тотальное да». Его суть в том, чтобы не использовать «нет» и прочие возражения в общении. По наблюдениям психолога, русской культуре особенно свойственно «некание» по поводу и без него, а ведь это выражение негатива. Вы со мной не согласились – вы дали мне понять, что я некомпетентен, мой вкус дурен, мыслю я плохо и нелогично. Согласиться и дополнить – лучший вариант.

9. Не оправдывайтесь. Опытный руководитель может написать сборник «Сто золотых оправданий на все случаи жизни», и вы вряд ли его чем-то

удивите. Если вы сами начальник, отучайте от оправданий подчиненных. Когда вы оправдываетесь, вы защищаете себя и думаете о себе, а не о деле, а на вас, тем временем, никто не нападает, на повестке дня другое. Объяснить свое поведение или обосновать принятое решение можно, но только по запросу.

10. Шутите дозированно. Когда решается важный вопрос, когда времени мало, когда вы в окружении малознакомых людей, юмор может быть воспринят как шутовство или в лучшем случае неуместное самовыражение. Шутка сближает, разряжает обстановку и способствует лучшей работе мозга, но в том случае, если она умелая, уместная, и направлена на ситуацию, а не высмеивает кого-то. Кстати, самоиронию тоже используйте осторожно. Чем чаще вы смеетесь над собой, тем «проще» вы будете казаться. Вспомните, сколько раз Владимир Путин пошутил проявил самоиронию за время своего долгого президентства? То-то и оно, внимательный зритель его прямых линий и интервью вспомнит одну-две такие шутки.

11. Соблюдайте субординацию. С подчиненными – вежливо и «по-отечески», с коллегами на равных (высокомерное поведение как ничто другое провоцирует явный и скрытый негатив), с руководителем – корректно и «по-сыновьи».

12. Помните о цели коммуникации. Перед тем как заговорить с руководителем, подчиненным или коллегой, сформулируйте для себя результат, который вам нужен.

Помните также о том, что важно не только донести сообщение с учетом его цели, но и получить отклик на свой посыл.

13. Берегите время. Будьте кратким, но не в угоду ясности. Человечные, теплые нотки можно вносить глазами и интонацией, а не отступлениями и «побочными темами».

14. Учитесь говорить тезисно. Николай Козлов определяет тезис так: «Если кругом чувства, то тезис – это мысль среди этих чувств, если кругом мысли, то тезис – это главная мысль, а в разговоре по существу тезис – это инструкция, как делать или как думать... Стиль разговора в формате

неопределенности, стиль туманных притч и красивых образов годится лишь для любителей развлечений либо в общении с чужими или опасными людьми, с которыми прямо и ясно разговаривать чревато». Начните с главного тезиса, подкрепите его логичными обоснованиями в том случае, когда это требуется, проиллюстрируйте примерами для наглядности.

15. Освойте азы логики, знайте хотя бы самые распространенные логические ошибки. Психолог и плодовитый писатель Михаил Литвак советует: «Если вы не знаете логики, никому не говорите, что у вас есть высшее образование – у вас его нет». Настоящий профессионал – это профессиональный мыслитель хотя бы в рамках своей компетенции.

16. Будьте воспитанным. Самое элементарное правило хорошего поведения – добейтесь того, чтобы рядом с вами было комфортно. Но вам, наверное, элементарного будет мало. Поэтому хотя бы одна хорошая книга по деловому этикету будет для вас полезна. Пожалуй, офис А-класса – это последнее прибежище леди и джентльменов 21 века.

3.3 Эффективность предложений

Проект может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на разработку локальных нормативных актов; на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения мероприятий организационной культуры; создание программы мероприятий по повышению лояльности персонала.

Оперограмма функций управления организационной культурой представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Оперограмма функций управления корпоративной этикой и культурой предприятия

Наименование операции	Исполнители				Затраты , руб. в год	Необходимая информация
	под- разде- ления	менеджер по персоналу	наста в- ники	дирек- тор		
Разработка Положения о корпоративной культуре		X			0	Положение о корпоративно й культуре
Разработка Правил внутренней коммуникации		X			0	Правила внутренних коммуникаци й
Проведение ежемесячных встреч с директором, объяснение целей и задач				X	0	
Организация корпоративной доставки сотрудников		X		X	600 000	
Организация ежемесячного дня здоровья	X	X		X	120 000	
Организация системы корпоративного обучения, внедрение наставничества	X	X	X	X	240 000	Положение по обучению
Всего					960 000	

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию проекта составляет 960 000 рублей.

Проект может быть внедрен в течение года.

Положение об организационной культуре и Правила внутренних коммуникаций представлены в Приложениях Д и Е соответственно.

Также было принято решение о ежемесячных конференциях персонала с директором компании, длительностью 30 минут. Директор рассказывал об итогах работы за месяц, ставил новые задачи и цели, давал ответы на вопросы, которые персонал мог задать.

Помимо этого, было решено организовать корпоративную доставку персонала на работу и с работы. Для этого заключен договор с транспортной организацией, стоимость услуг компании – 50 000 рублей в месяц.

Учитывая пропаганду здорового образа жизни, в компании внедряется проект “День здоровья”, один раз в месяц сотрудникам предлагаются фрукты, проходит 4 перерыва по 15 минут, во время которых фитнес-инструктор предлагает легкие необременительные упражнения для офисных сотрудников. Также сотрудники отказываются в эти дни от курения, у кого есть данная привычка.

Помимо этого, внедряется система корпоративного обучения. Разработано Положение об обучении и развитии персонала (Приложение Ж).

Процесс обучения представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Организация обучения

Действие	Ответственное лицо, участники	Документы, информация
1. Определение потребностей в обучении	Руководители подразделений	Положение об обучении, политика по обучению и развитию, заявка на обучение
2. Планирование программы обучения, выбор учебного центра, коррекция программы	Менеджер по персоналу	Программа обучения, договор с учебным центром, ученический договор
3. Организация обучения	Обучающая компания, менеджер по персоналу	Списки сотрудников, информация о проведении обучения
4. Контроль процессов обучения, возможная коррекция	Менеджер по персоналу	Бланки опроса (контроль посещаемости и удовлетворенности)
5. Проверка полученных знаний	Менеджер по персоналу	Экзаменационная ведомость
6. Анализ эффективности обучения, выводы по его результатам	Менеджер по персоналу	Отчет о результатах обучения каждого сотрудника, представляемый в службу персонала. Результатом обучения является использование в работе полученных навыков и умений
7. Обеспечение организации персоналом требуемой квалификации	Менеджер по персоналу	Аттестат, свидетельство, сертификат

Рассмотрим, как изменятся показатели деятельности предприятия за год от внедрения усовершенствованной системы обучения персонала.

Во-первых, снизится текучесть персонала, если при среднесписочной численности 65 человека в 2015 году среднее количество уволенных составило – примерно 17 человек. Коэффициент выбытия по 2015 году – 0,26.

То при введении разработанных мероприятий текучесть должна достичь низкого уровня, это 10%. Среднее количество уволенных за год будет – примерно 7 человек.

Соответственно, снизятся затраты на подбор персонала: если в среднем компания тратила на подбор 1 специалиста – 41,45 тыс. руб. То теперь будет истрачено – $41,45 \cdot 7 = 290,15$ тыс. рублей/год. Экономия составит – 414,5 тыс. руб.

Стоимость компенсации медосмотров составит – $9,6 \cdot 7 = 67,2$ тыс. рублей/год. Экономия составит – 96 тыс. руб.

От эффективно организованной системы обучения должно сократиться количество жалоб до нулевого уровня.

Общая сумма экономии составит $414,5 + 96 = 510,5$ тыс. рублей/год.

Помимо этого, должен улучшиться моральный и психологический климат в коллективе, что также будет отражаться на результатах деятельности работников.

Заключение

Корпоративная культура организации – это совокупность поддерживаемых в ней основополагающих моральных ценностей, этических норм, убеждений и стандартов поведения, разделяемых большинством ее сотрудников. Корпоративная культура – негласные правила и ориентиры деятельности компании, определяющие согласованность действий всех ее уровней: управленческого звена, подразделений и отдельных сотрудников.

Корпоративная этика компании – это устойчивая система коллективных ценностей, традиций, убеждений, норм поведения сотрудников. Выражаются правила корпоративной этики в символическом, духовном и материальном окружении людей, работающих в конкретной организации.

Основы корпоративной этики включают в себя следующие атрибуты:

1. Общие ценности, которые сотрудники ценят в своей жизни, работе – свои должности, возможности продвижения в карьере, саму работу.
2. Вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь и справедливость.
3. Коммуникационная система в коллективе, язык общения, использование устной, письменной, невербальной коммуникации, жестикуляции и прочее.
4. Осознание времени, отношение к нему, его правильное использование, соблюдение распорядка рабочего дня, графика работы.
5. Взаимоотношения между людьми, которые различаются в зависимости от возраста, статуса, должности, уровня знаний. Сюда же можно отнести пути и методы решения конфликтных ситуаций.
6. Процесс развития работников, проведение обучающих процедур, тренингов, обучение новых сотрудников, процесс передачи опыта, навыков и знаний.

7. Трудовая этика, методы стимулирования к достижениям. Распределение обязанностей, оценка работы, вознаграждение, пути продвижения по служебной лестнице.

8. Внешний вид сотрудников, деловой стиль одежды, поведения.

Все эти характеристики, в совокупности – это формирование корпоративной этики. Процесс этот взаимный – люди, работающие в организации, формируют корпоративную этику организации, и одновременно культура влияет на их поведение.

Эффективность корпоративной культуры определяют три базовые характеристики:

- соответствие бизнес-стратегии компании;
- сила (сколько элементов культуры и в какой степени осознаются сотрудниками и проявляются в их поведении);
- ясность приоритетов (понимание всеми членами коллектива наиболее важных в текущий момент задач и связанных с ними стандартов поведения).

Корпоративная культура изменяется в зависимости от стадии развития компании, ее бизнес-целей, позиционирования на рынке, внешних условий и внутренних преобразований.

Однозначно оптимального и эффективного типа культуры не существует. Эффективность корпоративной культуры определяется тем, подходит ли она конкретной организации с определенным видением учредителей, стилем управления и др.

МЕТРО Кэш энд Керри – крупнейшая управляющая компания международного бизнес-формата cash & carry (мелкооптовая торговля) торгового холдинга МЕТРО ГРУП.

Холдинг МЕТРО ГРУП был основан в 1996 в результате слияния METRO Cash & Carry, Kaufhof Holding AG и Asko Deutsche Kaufhaus AG. Акции МЕТРО ГРУП котируются на бирже Франкфурта-на-Майне.

На сегодняшний день компания МЕТРО Кэш энд Керри представлена более 750 торговыми центрами в 25 странах мира. Объем продаж за 2014/2015 финансовый год составил 223,5 миллиарда рублей.

В последующие годы компания МЕТРО/Макро Кэш энд Керри динамично развивалась и стала лидером международного рынка в секторе мелкооптовой торговли.

На сегодняшний день российское подразделение компании МЕТРО Кэш энд Керри открыло 88 торговых центров в 49 регионах страны (среди них также учтен гипермаркет «Реал» в г. Котельники).

В компании МЕТРО Кэш энд Керри используется линейно-функциональная структура управления. Она представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, продажи, финансы, персонал и пр.).

Таким образом, компания МЕТРО Кэш энд Керри является лидером на рынке, но для развития предприятию не хватает финансовых средств, компания МЕТРО Кэш энд Керри несет высокие издержки, в деятельности присутствуют денежные разрывы из-за непостоянства денежных потоков. Компании МЕТРО Кэш энд Керри следует разработать стратегию по снижению издержек, устранению денежных разрывов и повышению рентабельности деятельности.

Анализ стиля руководства трудовым коллективом на предприятии был проведен с помощью опроса. Стиль руководства трудовым коллективом можно охарактеризовать следующим образом: “Ориентация руководителя на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных”.

В компании за малейшее нарушение трудовой дисциплины руководители лишают подчиненных премии, панибратство между ними

исключено. Персоналу ставят четкие задачи, но текучесть выше нормы. Поэтому приходится постоянно подбирать и обучать персонал.

Проведенный анализ качества трудовой жизни персонала позволил выявить ряд негативных моментов, которые влияют на качество трудовой жизни персонала. Среди них можно выделить:

- присутствие стрессов на работе (5 баллов);
- неэффективная применяемая тарифная система оплаты труда (5 баллов);
- отсутствие служебного транспорта, а также специализированной автостоянки для сотрудников (5 баллов);
- отсутствие доверия к руководителям (5 баллов);
- отсутствие уважения подчиненных (5 баллов);
- отсутствие позитивной мотивации сотрудников к труду (3 баллов);
- отсутствие справедливости в оплате труда (3 баллов);
- отсутствие стабильной кадровой политики (3 балла);
- отсутствие объективной аттестации кадров (3 балла);
- не выдается фирменная одежда и обувь (3 балла);
- низкий уровень заработной платы (2 баллов);
- территориальная удаленность от дома (2 балла);
- не выплачиваются пособия в случае увольнения или по сокращению штатов (2 балла);
- нет ощущения социальной защищенности (2 балла);
- не компенсируются транспортные расходы (2 балла);
- нет ощущения социального благополучия (2 балла);
- отсутствие содействия карьере со стороны руководства (1 балл);
- низкая возможность роста (отсутствие апатии и застоя) (1 балл);
- предоставление отпуска осуществляется не по графику (1 балл).

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что основные проблемы качества трудовой жизни персонала

лежат в области заработной платы, социального обеспечения, возможности карьерного роста, взаимоотношений с руководителем.

Оценка важности для персонала отдельных групп мотивов выявил следующее:

- физиологические потребности – 87 %;
- потребность в безопасности – 62 %;
- потребность в принадлежности к социальной группе – 55 %;
- потребность в уважении (самоуважении, успехе, статусе) – 79 %;
- потребность в самовыражении – 50 %.

Подсознательно понимая такую ситуацию, руководством организации в основу системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников были положены ценовые стимулы, т.е. заработная плата.

У большинства сотрудников заработная плата рассчитывается на основе повременной системы оплаты труда. В связи с этим можно утверждать, что среди сотрудников организации отсутствует мотивационная система.

Таким образом, действующая система мотивации персонала неэффективна на данном предприятии, применяемые методы управления персоналом недостаточно разработаны и требуют внедрения ряда мероприятий по устранению выявленных недостатков.

В 2015 году компанией был проведен опрос сотрудников по исследованию вовлеченности персонала в деятельность компании.

Руководство компании МЕТРО Кэш энд Керри хотело понять, достаточно ли вовлечены сотрудники в жизнь и дела компании, а значит, есть ли резервы по повышению прибыльности компании путем увеличения вовлеченности сотрудников.

Таким образом, в 2015 году отделом персонала был проведен опрос по исследованию корпоративной этики и культуры в компании и вовлеченности сотрудников в деятельность.

Уровень вовлеченности составил 60%, это удовлетворительный результат. Но он плох тем, что, по сути, является пограничным показателем.

Проведя анализ системы управления персоналом и корпоративной этики и культуры, нами были выявлены направления, требующие корректировки.

Руководителю рекомендуется устранить препятствия, мешающие подчиненным работать и полностью себя реализовать. Необходимо проявить лояльность, чаще обсуждать с ними темы, не связанные с работой. Рекомендуется чаще проводить совещания, чтобы больше решений принималось коллегиально, и сотрудники ощущали свою причастность к общему делу, осознавали свой вклад в результаты работы.

Таким образом, для снижения текучести персонала необходимо пересматривать работу по выделенным направлениям: развивать условия для профессионального и служебного роста, пересмотреть работу с персоналом на период адаптации (внедрить наставничество), повышать корпоративную культуру и развивать внутренние коммуникации.

Действующая корпоративная этика и культура компании неэффективна, персонал не доволен оплатой труда, но так как уровень заработной платы персонала находится на уровне чуть выше среднерыночного, проводится ежегодная индексация заработной платы, основной упор решено было сделать на развитие нематериальной мотивации, системы обучения и развития персонала, и таким образом повышения лояльности персонала.

Несмотря на то, что в компании разработана миссия, цели и корпоративные ценности, а также регламентирующий документ “Кодекс корпоративной этики”, уровень вовлеченности сотрудников в деятельность компании невысокая. Необходимо разработать мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, корпоративных ценностей, а также вовлеченности персонала в деятельность и процессы компании.

Меры для совершенствования корпоративной этики и культуры компании МЕТРО Кэш энд Керри:

Метод 1. Создание атмосферы неудовлетворенности текущим состоянием

Метод 2. Создание общего видения решения той или иной задачи

Метод 3. Создание условий проявления инициативы

Метод 4. Совпадение интересов компании и персонала

Метод 5. Вдохновляющее лидерство

Метод 6. Социальная значимость и осмысленная деятельность

Метод 7. Обращение сотрудников в пользователей услуг и товаров своей компании.

Метод 8. Принадлежность к трудовому коллективу

Метод 9. Признание заслуг

Метод 10. Обучение как процесс непрерывного совершенствования

Метод 11. Смена обстановки и смена деятельности

Метод 12. Забота о здоровье персонала

Для того, чтобы повысить лояльность персонала можно оперативно предпринять следующие меры:

Ввести такой бенефит, который покажет сотрудникам: компания о них заботится.

Выделить ценных сотрудников и неформальных лидеров, организуйте для них тимбилдинг

Ввести систему премирования и давайте ссуды под низкий процент

Организовать встречу сотрудников с генеральным директором. Пусть он расскажет о планах компании

Объявить о том, что будете обучать и развивать сотрудников

Разрешить сотрудникам приобретать продукцию компании либо пользоваться ее услугами на льготных условиях

Обрисовать сотрудникам карьерные перспективы

Улучшить условия труда

Покончить с событийной пустотой – организовать в компании выступления авторитетных людей

Обсудить с сотрудниками проблемы компании и выработать для них решения

Организовать выходные интервью с увольняющимися, использовать любые методы, чтобы удержать сотрудников

Поощрять сотрудников, которые приводят в компанию своих знакомых

Нами был разработан проект по совершенствованию корпоративной этики и культуры компании. Проект может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на разработку локальных нормативных актов; на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения мероприятий корпоративной культуры; создание программы мероприятий по повышению лояльности персонала.

Общая сумма затрат на реализацию проекта составляет 960 000 рублей.

Необходимо разработать локальные нормативные акты - Положение о корпоративной культуре и Правила внутренних коммуникаций компании.

Также было принято решение о ежемесячных конференциях персонала с директором компании, длительностью 30 минут. Директор рассказывал об итогах работы за месяц, ставил новые задачи и цели, давал ответы на вопросы, которые персонал мог задать.

Помимо этого, было решено организовать корпоративную доставку персонала на работу и с работы. Для этого заключен договор с транспортной организацией, стоимость услуг компании – 50 000 рублей в месяц.

Учитывая пропаганду здорового образа жизни, в компании внедряется проект “День здоровья”, один раз в месяц сотрудникам предлагаются фрукты, проходит 4 перерыва по 15 минут, во время которых фитнес-инструктор предлагает легкие необременительные упражнения для офисных сотрудников. Также сотрудники отказываются в эти дни от курения, у кого есть данная привычка.

Помимо этого, внедряется система корпоративного обучения. Разработано Положение об обучении и развитии персонала.

Общая сумма экономии от внедрения проекта составит 510,5 тыс. рублей/год. Помимо этого, должен улучшиться моральный и психологический

климат в коллективе, что также будет отражаться на результатах деятельности работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акменчук О.Б. Управление профессиональной карьерой // Кадровый менеджмент, 2012, № 2. – С. 27-32.
2. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И. Управление персоналом: Модели управления – М.: ЭКСМО, 2011. – 296 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 580 с.
4. Батаршева А. Психология управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом, 2009, № 5. – С.14-18
5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. - М.: Экономика, 2012. – 152 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент. - М.: Гардарики, 2008 – 98 с.
7. Володина Н. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 4. Адаптация персонала. - М.: Изд. Head Hunter, 2008. – 117 с.
8. Горбунова М.В. Основные теории управления – СПб.: Наука, 2011. – 356 с.
9. Деслер Г. Управление персоналом. - М.: Бином, 2011. – 234 с.
10. Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2012. – 480 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2009. – 248 с.
12. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами – М.: Дело, 2012. – 299 с.
13. Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персонала на предприятии. - М.: ГАУ, 2012. – 264 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА М, 2008. – 456 с.
15. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом, 2012, № 4. – С. 22-27
16. Контролинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 300 с.

17. Лаврина Т.В. Системный подход в обучении / Т.В. Лаврина.- М.: Справочник по управлению персоналом, 2016. – 128 с.
18. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2011. – 284 с.
19. Лукичева Л.И. Управление персоналом. - М.: МИЭТ, 2011. – 444 с.
20. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. – 2012. – № 3. – С. 82-86.
21. Максимцова М.М. Менеджмент. – М: ЮНИТИ, 2011. – 290 с.
22. Малышев А. Постановка системы оценки персонала // Управление персоналом, 2009, № 2. – С.33-35
23. Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом обучения.//Управление персоналом. – № 11, 2012. – с. 25-28.
24. Марра Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. - М.: МГУ, 2010. – 256 с.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с. 464 с.
26. Маусов Н.К. Управление карьерой персонала в условиях производства. - М.: РЭА, 2012. – 404 с.
27. Мильнер Б.З. Теория организации/ Мильнер Б.З. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 480 с.
28. Модели и методы управления персоналом / под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2011. – 464 с.
29. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева. - М.: 2012. – 98 с.
30. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2012. – 230 с.
31. Плешин И.Ю. Управление персоналом. - М.: Прогресс, 2010. - 485 с.
32. Поршнев А.Г. Управление организацией. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 264 с.
33. Потапова М.В. Факторы, влияющие на качество усвоения знаний и

умений выпускников / М.В. Потапова. - М.: 2011. – 386 с.

34. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2013. – 102 с.

35. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 279 с.

36. Раковский С.М. Обучение и развитие персонала в компании: методическое пособие: проект журнала Справочник по управлению персоналом / С.М. Раковский. - М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2012. – С. 48-56.

37. Ращупов М.Н. Современные технологии управления персоналом. // Управление персоналом – 2012. - № 6. - С. 12-17.

38. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. - М.: Альфа – Пресс, 2012. – 168 с.

39. Савченко В.А. Управление развитием персонала / В.А. Савченко. - М.: КНЕУ, 2012. – 286 с.

40. Самыгин С.И. Управление персоналом – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 324 с.

41. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М: ГАУ; Варяг, 2013. – 196 с.

42. Смолкин А.М. Методы активного обучения / А.М. Смолкин. - М.: Высшая школа, 2012. – 48 с.

43. Сотникова С.И. Управление карьерой / С.И. Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 156 с.

44. Тациян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации / А.П. Тациян. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 148 с.

45. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным/ Н.И. Терещук. – М.: Справочник по управлению персоналом, 2013. – 460 с.

46. Форсиф П.А. Развитие и обучение персонала / П.А. Форсиф.-М.: СПб, ИД Нева, 2012. – 278 с.

47. Хрящева Н.А. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса/ Н.А. Хрящева. - М.: Управление персоналом, 2011. – 360 с.
48. Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр / Е.А. Хруцкий. - М.: Высшая школа, 2013. – 166 с.
49. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Интел-Синтез, 2010. – 344 с.
50. <http://www.hr-director.ru>

Приложение А

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

Данная методика разработана В. П. Захаровым на основе опросника А. Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции.

Инструкция:

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно из них, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе.

Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой или просто обведите выбранную Вами букву. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям.

Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0; +; —. Ставьте отметки на бланке для ответов.

Текст опросника

1. А. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.

Б. Стараются все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2. А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Б. Приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

3. А. Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4. А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5. А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

В. Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

6. А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7. А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

- Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
 В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
 Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
 В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
9. А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
 Б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
 В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
10. А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
 Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
 В. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
11. А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
 Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
 В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
 Б. Если что-то не знает, то боится этого показать и обращается за помощью к другим.
 В. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13. А. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
 Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
 В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14. А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
 Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
 В. Контролирует работу от случая к случаю.
15. А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
 Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
 В. Не может влиять на дисциплину.
16. А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
 Б. С руководителем работать интересно.
 В. Подчиненные предоставлены самим себе.

Бланк ответов

Оценивает(ют)ся:						
А	Б	В	9	А	Б	В
А	Б	В	10	А	Б	В
А	Б	В	11	А	Б	В
А	Б	В	12	А	Б	В
А	Б	В	13	А	Б	В
А	Б	В	14	А	Б	В
А	Б	В	15	А	Б	В
А	Б	В	16	А	Б	В

Приложение Б

Анкета “Качество трудовой жизни”

Прочитайте, пожалуйста, показатели качества трудовой жизни сотрудников и дайте Вашу оценку достижения по 10-ти балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл - самое низкое.

ФИО _____

	Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов =										
Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оплата труда. Сумма баллов =										
Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Рабочее место. Сумма баллов =										
Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Руководство организацией. Сумма баллов =										
Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Служебная карьера. Сумма баллов =										
Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Желание долговременной работы (пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =										
Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Социальные блага. Сумма баллов =										
Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компенсация расходов на питание (льгот)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Общая сумма баллов =

Инструкция к анкете:

1. Пересчитайте сумму баллов по каждому разделу и сравните с балльной оценкой качества трудовой жизни по разделу:

- до 49 баллов неудовлетворительно;
- от 50 до 69 баллов удовлетворительно;
- от 70 до 89 баллов хорошо;
- свыше 90 баллов отлично.

2. Подсчитайте общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравните с балльной оценкой Вашего качества трудовой жизни:

- до 349 баллов неудовлетворительно;
- от 350 до 489 баллов удовлетворительно;
- от 490 до 629 баллов хорошо;
- свыше 630 баллов отлично.

Приложение В

Результаты анкетирования

	Количество баллов
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов = 81	
Хороший психологический климат	10
Нормальные отношения с администрацией	9
Участие сотрудников в управлении	7
Соблюдение регламентирующих документов	10
Минимальные стрессы на работе	5
Позитивная мотивация сотрудников к труду	3
Взаимоотношения малых социальных групп	9
Характеристика работоспособности коллектива	9
Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	10
Эффективность работы коллектива	9
2. Оплата труда. Сумма баллов = 64	
Применяемая тарифная система оплаты труда	5
Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	8
Хорошая заработная плата	2
Возможности дополнительной оплаты (приработок)	7
Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	7
Вознаграждение за конечный результат	10
Премии по итогам квартала и года	10
Премии за выслугу лет, по возрасту	7
Ощущение справедливости в оплате труда	3
Ощущение экономического благосостояния	5
3. Рабочее место. Сумма баллов = 73	
Территориальная близость к дому	2
Хороший офис и мебель	9
Современная оргтехника	10
Служебный транспорт, автостоянка	5
Хорошие эргономические и физиологические условия труда	8
Уровень организации рабочего места	8
Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	10
Целевое планирование в организации	7
Уровень нормирования труда	7
Ощущение личной безопасности	7
4. Руководство организацией. Сумма баллов = 70	
Доверие к руководителям	5
Хорошие отношения с начальником	8
Соблюдение прав личности сотрудника	10
Стабильная кадровая политика	3
Уважение подчиненных	5
Преданность организации	9
Удовлетворенность стилем руководства	7
Возможность выборности руководителей	5
Работоспособность руководства	10
Желание работать в будущем с руководителем	8
5. Служебная карьера. Сумма баллов = 59	

Наличие типовых моделей карьеры	8
Выявление лидеров и работа с ними	6
Планирование служебной карьеры	9
Руководство способствует карьере	1
Сочетание личных целей и целей организации	9
Поощрение обучения персонала	9
Продвижение по заслугам и квалификации	5
Объективная аттестация кадров	3
Желание долговременной работы (пожизненный наем)	8
Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1
6. Социальные гарантии. Сумма баллов = 51	
Оплата больничных листов	10
Предоставление отпуска по графику	1
Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	8
Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	2
Пособие в случае смерти сотрудника	4
Дополнительная пенсия	4
Медицинское страхование	5
Страхование жизни и стихийных бедствий	5
Соблюдение гражданских прав	10
Ощущение социальной защищенности	2
7. Социальные блага. Сумма баллов = 61	
Выплата материальной помощи к отпуску	10
Получение фирменной одежды и обуви	3
Оплата спортивно-оздоровительных услуг	7
Подарки к дням рождения и юбилейным датам	8
Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	7
Компенсация транспортных расходов	2
Компенсация расходов на питание (льгот)	7
Оплата расходов по детским учреждениям	8
Достижение полного материального благосостояния	7
Ощущение социального благополучия	2

Приложение Г

Анкета «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала»

1. По пятибалльной шкале распределите в порядке убывания наиболее значимые для Вас группы мотивов:

- физиологические потребности: ____ баллов;
- потребность в безопасности: ____ баллов;
- потребность в принадлежности к социальной группе: ____ баллов;
- потребность в уважении: ____ баллов;
- потребность в самовыражении: ____ баллов.

При этом 5 баллов – это самый значимый мотив, 1 балл – мотив самой низкой значимостью».

2. Оцените по пятибалльной шкале, представленные ниже параметры:

- решение социальных проблем: _____ баллов;
- условия и содержание труда: _____ баллов;
- объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним: ____ баллов;
- оплата труда, материальные поощрения: _____ баллов;
- перспективы карьерного роста: _____ баллов;
- отношения в коллективе: _____ баллов;
- стиль и методы работы руководством: _____ баллов;
- информированность работников: _____ баллов.

При этом 5 баллов – высокий уровень удовлетворенности, 1 балл – низкий уровень удовлетворенности.

3. Предпринимаются ли со стороны руководства действия для повышения трудовой мотивации работников?

- да, и успешно;
- нет;
- да, но эти приводит к снижению мотивации.

4. Укажите один из представленных ниже методов повышения стимулирования трудовой деятельности, который являлся бы для Вас наиболее эффективным?

- повышение заработной платы;
- возможность карьерного роста;
- улучшение содержания и условий труда;
- мероприятия по сплочению коллектива;
- предоставление большей свободы и полномочий;
- устные похвалы, вручение грамот и т.д.

Приложение Д

Положение о корпоративной культуре

Раздел 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение Положения

Настоящее Положение разработано в целях развития в сознании сотрудников компании идеологии, системы ценностей, единых стандартов поведения, соответствующих высоким принципам и нормам этики бизнеса в международных экономических отношениях, участником которых является компания.

Настоящее Положение представляет собой совокупность правил, принципов и стандартов, в соответствии с которыми все сотрудники независимо от их должности должны строить свою работу. Положение призвано способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности.

Принципы и правила, представленные в настоящем Положении, обязательны для выполнения всеми сотрудниками компании. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за строгое следование указанным правилам и принципам в его работе. Каждый руководитель несет ответственность за строгое соблюдение подчиненными ему сотрудниками правил и принципов.

1.2. Нормы, руководствуясь которыми составляются локальные документы по корпоративной культуре

При создании локальных корпоративных политик, правил, стандартов, норм и требований составители должны руководствоваться перечнями международных стандартов качества:

- ISO 9000 «Стандарты на управление качеством и обеспечение качества. Руководящие положения по выбору и применению». Стандарт определяет основные принципы политики руководства организаций в области обеспечения качества.

– нормы бизнес - этики. С их помощью контролируется этическое поведение членов компании и других партнеров, соблюдается устав и осуществляется контроль над исполнением правил компании ее членами и партнерами;

– нормы деловой этики. Правила и нормы служебного поведения сотрудников в офисе, внутренних коммуникаций и взаимодействия с партнерами, клиентами, поставщиками, заказчиками компании.

1.3. Основные понятия и определения, используемые в построении системы корпоративной культуры

Служебный этикет – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и подчиненными. Определяющим принципом этики бизнеса является сотрудничество и взаимопонимание. Служебный этикет обеспечивает установление личных контактов, содействует решению деловых вопросов, формирует благоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе.

Этика управления – совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения сотрудников компании в процессе управления. Этика управления основывается на принципе: в центре любой организации и системы управления стоит человек как личность.

Речевой этикет – правила ведения беседы. Этикет проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений, написания деловых писем. Включает в себя: устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т. п.

Деловая репутация – доброе имя компании, которое оценивается системой качественных и количественных показателей (критериев), свидетельствующих о выполнении обязательств компании перед ее сотрудниками, партнерами, клиентами, а также хозяйственных договоров, соглашений в установленные сроки. Важным фактором репутации компания

считает высокую платежеспособность, уровень рентабельности, прибыльности, качество реализуемых товаров (работ, услуг), высокий уровень организации производства и труда, производственной, технологической и финансово - коммерческой дисциплины.

Корпоративная культура – это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться компания и ее сотрудники в своей повседневной работе. Компания принимает совокупность моделей поведения, которые приобретены в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Фирменный стиль – это совокупность приемов (графических, цветовых, языковых и т. д.), которые, с одной стороны, обеспечивают узнаваемость организации и ее услуг. Совокупность изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых фирма подчеркивает свою индивидуальность. Дизайнерские средства информационного характера, выражающие единство внутреннего и внешнего оформления предлагаемых данной фирмой товаров.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник в сфере межличностных отношений, управления и ведения бизнеса.

Имидж организации – это совокупность всех механизмов управляющих поведением людей относительно организации. Сюда включается восприятие, осмысление и переживание того, что организация делает, говорит, и того, что говорится об организации за ее пределами.

Кадровая политика – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы.

Корпоративный дух – начало, определяющее поведение, действия работников и руководителей компании и отражающееся на поведении людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней.

Корпоративный дух воспитывается путем приобщения работников к делам фирмы, ее управлению.

Философия компании – этические и нравственные приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность фирмы, персонала и принципы их существования; базисные, устойчивые ориентации, компоненты, определяющие интересы, отношения, поведение и действия компании в обществе и на рынке.

Раздел 2. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ КОМПАНИИ

2.1. Миссия и цели компании

Миссией является развитие социально - экономической сферы общества и повышение промышленного и финансового потенциала бизнеса. Компания стремится к тому, чтобы улучшать качество жизни людей посредством новейших технологий и обеспечивать профессиональное сообщество качественными услугами, тем самым повышая качество обслуживания населения.

Работая над достижением данной цели, компания стремится сохранить и укрепить свои ведущие позиции на рынке. В связи с этим наиболее ценными в работе организации считается предоставление комплекса высококачественных услуг населению, предприятиям и организациям, на которые распространяются интересы наших клиентов и партнеров; удовлетворение потребностей клиентов в потреблении продукции, разрабатываемой компанией для развития и улучшения качества бизнеса наших клиентов.

2.2. Цели управления корпоративной культурой персонала

– основная цель компании – достижение качества, отвечающего квалификационным и личностным требованиям, оптимального, информированного, осознающего миссии и цели компании, целостного, сплоченного, скоординированного на достижение общей цели коллектива работников, который является одним из основных факторов долгосрочной конкурентоспособности бизнеса ;

- организация рациональной структуры персонала, что означает оптимальное количество уровней структуры, оптимальное соотношение между работниками и их функциями, грамотное делегирование полномочий, построение эффективных коммуникаций между всеми участниками бизнес-процесса;

- создание развитой и уникальной корпоративной культуры компании, которая стимулирует самосознание и высокую ответственность сотрудников на выполнение поставленных перед ними задач;

- достижение максимально возможного отождествления каждого работника с компанией. Это означает, что работник не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в коллективе, но и внутренне принимает корпоративные ценности ;

- стремление к позиции лучшего работодателя на рынке труда. Формирование безупречной репутации и привлекательного бренда как для партнеров, потребителей, клиентов, так и для сотрудников компании;

- максимально возможное использование потенциала сотрудников в компании. Сокращение прямых и косвенных издержек, связанных с обновлением состава персонала, в том числе мотивирование и удержание ценных сотрудников.

Управление персоналом в компании осуществляется по системе «ССП – системы сбалансированных показателей эффективности». При этом разработка и расчеты ключевых показателей эффективности сотрудников на определенной должности осуществляются с учетом их компетенций.

2.3. Ценностные ориентиры

Корпоративные ценности играют роль организующего внутреннего начала, добровольно заключенного единомышленниками общественного договора. Чем больше сотрудников и потребителей принимают философию корпоративного бренда, тем успешнее компания, ее проекты.

Компания определяет систему ценностей, на которые ориентируется. Высшими ценностями компания признает: сотрудников и их компетенции;

клиентов, их потребности; технологии (результаты интеллектуального труда) и возможности, связанные с ними.

Также компания стремится создать имидж, который формирует предпочтительную гражданскую позицию компании в представлении широкой общественности. Для партнеров это высокая устойчивость позиции компании на рынке. Компания стремится сформировать внутренний имидж компании, который в представлении своих и потенциальных сотрудников олицетворяет одного из лучших работодателей на рынке труда. Также имидж компании является инструментом достижения стратегических целей, которые затрагивают основные стороны ее деятельности и ориентированы на перспективу. Компания руководствуется тем, что позитивный имидж повышает конкурентоспособность организации, привлекает партнеров и потребителей, облегчает доступ организации к ресурсам и т.д. Компания не только формирует свой имидж, но и изменяет его в связи с постоянно меняющимися внешними условиями в бизнесе. Так как он складывается в групповом и массовом сознании и имеет характер стереотипа эмоционально окрашенного образа компании или персоны, компания стремится сохранять и развивать свой имидж, формируя положительный образ в глазах сотрудников и потребителей посредством улучшения качества взаимоотношений со всеми сторонами.

Компания дорожит своей деловой репутацией. Оценивает деловую репутацию через показатели работы, свидетельствующие о высоком профессионализме руководителей, менеджеров, персонала и их честном выполнении своих обязанностей и принятых обязательств. Компания придерживается мнения, что высокая деловая репутация – важный фактор доверия организации у кредиторов, партнеров, потребителей. Лица, виновные в нарушении деловой репутации компании путем распространения ложной информации, заведомо ложной рекламы и иными способами, если в результате организации нанесен экономический ущерб и моральный вред, привлекаются к ответственности по закону. Деловая репутация компании рассматривается как составляющая авуаров (банковские активы, предназначенные для платежей и

погашения обязательств), нематериальных активов в одном ряду с авторскими правами, торговой маркой, ноу - хау. Деловая репутация компании также оценивается качественными и количественными показателями, например в виде разности между прибылью, получаемой фирмой, и средним уровнем прибыли в отрасли, выпускающей аналогичную продукцию и оказывающей аналогичные услуги.

Компания стремится к тому, чтобы сотрудники разделяли успех компании, осознавали свою причастность к корпоративным ценностям и гордились тем, что они являются частью.

2.4. Этические принципы

Компания осуществляет свою профессиональную деятельность на основе:

- понимания своего гражданского и профессионального долга перед обществом, государством, российскими гражданами;
- уважения прав и законных интересов субъектов гражданского оборота, вовлеченных в сферу бизнеса компании;
- максимально допустимой в соответствии с действующим законодательством открытости своей профессиональной деятельности при абсолютной надежности в сохранении конфиденциальной информации и сведений, составляющих корпоративную тайну;
- безусловного соблюдения взятых на себя обязательств и гарантирования высокого качества предоставляемых услуг и производимой продукции;
- обеспечения разумной рискованности проводимых операций;
- полноты ответственности за качество и результаты своей работы, в том числе за потери других участников сделок, в которых участвует компания;
- честной конкуренции.

Раздел 3. ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ

3.1. Правила ведения телефонных переговоров

При первом звонке клиента необходимо снять трубку после второго гудка, сказать приветствие, представить компанию и себя (должность, имя). Затем нужно познакомиться с собеседником, после чего обращаться к нему только по имени или имени и отчеству. В контексте разговора следует позитивно высказываться («спасибо, что позвонили», «какой интересный вопрос», «мне приятна ваша осведомленность»), а также при каждой возможности подчеркивать общность взглядов и мнений с клиентом («я согласен с Вами», «мы оба так считаем»).

Стандарт устанавливает и максимальное время, которое можно потратить на каждом этапе общения с потребителем. На первый звонок отводится не более 7 минут. Если сотрудник затрудняется ответить на вопрос, то следует вежливо предложить звонившему решить вопрос и перезвонить позже. Нельзя заставлять ждать позвонившего на линии более 2 минут.

3.2. Правила ведения деловой переписки между сотрудниками и с внешними контрагентами

Компания руководствуется международными правилами ведения деловой переписки и обмена информацией и основывает все свои действия на уважении к тем, с кем происходит коммуникация.

В компании установлены следующие правила проведения деловой переписки сотрудниками внутри коллектива и с внешними партнерами, клиентами, заказчиками:

- все сообщения, исходящие от сотрудников компании, должны сопровождаться приветствием и вежливым обращением к адресату;
- текст письма не должен вводить адресата в заблуждение по поводу его целей, содержание должно быть максимально лаконичным и ясным;
- в письме допускается просьба о быстром ответе в вежливой форме;
- письмо всегда должно заканчиваться данными об адресанте с указанием следующей информации: имя, фамилия, должность, подразделение, наименование компании, контактный телефон;

- в тексте внутреннего письма, которое адресовано руководителю или коллеге, в подписи нужно указывать: имя, фамилия, должность, подразделение, наименование компании, служебный телефон, добавочный номер;

- ответы на письма следует давать сразу же. Но если решение вопроса в письме или запроса требует времени, то нужно отправлять адресату ответ с предупреждением о том, когда сотрудник будет готов выполнить просьбу.

3.3. Правила поведения сотрудников в офисе и на рабочем месте

Рабочее пространство в офисе организовано по принципу «open space». Рабочие места не отгорожены специальными преграждениями или стенами. В связи с этим каждый работник обязан соблюдать тишину, чистоту и порядок в офисе. Каждый сотрудник обязан соблюдать следующие нормы организационного поведения на рабочем месте и в пространстве офиса:

- настроить уровень громкости звонка мобильного и стационарного телефонов на минимальный уровень;

- не оставлять мобильный телефон на столе во время отсутствия на рабочем месте;

- в полтона разговаривать по телефону и с коллегами;

- свести к минимуму обсуждение личных вопросов в рабочее время и личные разговоры по телефону;

- не использовать стационарные телефоны компании для междугородних переговоров по личным вопросам;

- переговоры (по телефону, по громкой связи в том числе) проводить исключительно в переговорных комнатах;

- не бронировать переговорные комнаты для проведения мероприятий, которые не связаны с работой;

- пить напитки, принимать пищу только в специально отведенных помещениях в офисе;

- не перемещаться по офису с едой и напитками;

- не проводить празднования событий в офисе, если они не связаны с юбилеем компании и бизнес-достижениями;

- соблюдать чистоту и порядок;
- максимально экономно использовать канцелярские ресурсы и как можно экономнее использовать офисную технику;
- курить исключительно в специально отведенных местах. Не курить перед совещаниями или встречами с руководством, коллегами и партнерами.

Раздел 4. ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

4.1. Символы и атрибуты корпоративной культуры

Фирменный стиль способствует продвижению продукции на рынке и успешной конкуренции благодаря созданию имиджа товара фирмы. Включает концепции образа компании в соответствии с профилем ее деятельности:

основные компоненты – товарный знак, фирменный цвет, шрифт; основные объекты оформления – системы ориентации, печатной рекламы, наружной рекламы, деловой документации, выставочных стендов, сувениров,

упаковки и иных элементов идентификации компании. Применяется при оформлении предлагаемых фирмой товаров в качестве рекламы, используется как инструмент продвижения фирмы на рынок, для привлечения внимания клиентов.

4.2. Стиль одежды

Компания в силу специфики бизнеса придерживается правил, которые основываются на принципах уважения к окружающим и на общепринятых нормах делового этикета. В соответствии с этими нормами в компании приняты правила «dress - code»:

- сотрудники должны придерживаться делового стиля одежды классического покроя и сдержанных цветов;
- для мужчин обязательен деловой костюм, галстук, светлая рубашка в тон костюма. В летнее время допускается рубашка из тонкой, гладкой (не буклированной или вышитой) ткани, одноцветная, светлая с коротким рукавом. Обувь всегда закрытая. В летний период допускаются классические кожаные туфли из тонкой кожи светлых цветов;

– для женщин предпочтение отдается одежде классического стиля. Деловые костюмы и платья, блузки, рубашки и юбки. Длина изделия должна быть ниже колена, по середину колена. Не рекомендуется носить изделия с длиной нисходящей до пят или выше колена. Туфли всегда закрытые. Летом допускаются босоножки, но с закрытым носом и пяткой. Рекомендуется выбирать однотонную расцветку одежды в приглушенных цветах;

– в компании недопустимы и неприемлемы яркие броские цвета в одежде, а также изделия из грубых или прозрачных тканей (бязь, клен, шифон, органза и подобные).

4.3. Правила применения эталона фирменного знака

Компания устанавливает строго регламентированный порядок использования фирменного знака и наименования компании, ее логотипа.

Деловая печатная продукция всех подразделений компании, включая фирменные бланки, конверты, визитные карточки сотрудников компании, должна быть выполнена в едином стиле с использованием официально зарегистрированной символики и цветовой гаммы. Не допускается одностороннее самостоятельное изменение фирменного знака, единой формы и стиля выполнения деловой печатной продукции.

Изображение логотипа и названия компании на рекламной и сувенирной продукции, такой как ручки, календари, блокноты, брошюры, буклеты, проспекты, должно соответствовать официально принятому эталону фирменного знака и стилю написания (размер и вид шрифтов, цвет, пропорции) наименования компании.

При оформлении офисов банка рекомендуется придерживаться единого корпоративного стиля во внутреннем и внешнем облике отделений, информационном наполнении рекламных материалов, внешнем виде сотрудников. Сотрудники компании должны выглядеть опрятно и аккуратно, следить за своим внешним видом и состоянием здоровья.

Раздел 5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Контроль и ответственность за исполнение настоящего Положения Компания проводит систематический мониторинг соблюдения правил, принципов и стандартов, заложенных в настоящем Положении. Контролируют и несут ответственность за выполнение данного Положения руководители структурных подразделений, руководитель и сотрудники отдела персонала компании, а также непосредственно сотрудники.

Обо всех нарушениях данного Положения должно быть незамедлительно сообщено руководству компании и приняты соответствующие меры для недопущения нарушений впредь.

5.2. Мероприятия, проводимые для укрепления корпоративного духа

Компания признает ценным формирование корпоративного духа. Для поддержания коллективного сознания в среде сотрудников, повышения их общего культурного уровня и улучшения качества работы компания проводит ежегодные, постоянные мероприятия.

Мероприятия, сроки и формы их проведения разрабатываются и проводятся отделом по управлению персоналом.

5.3. Порядок утверждения и изменения норм Положения о корпоративной культуре компании

Нормы, правила и требования, установленные в данном Положении, распространяются на всех работников компании. Все сотрудники должны быть ознакомлены с данным Положением под роспись. Новые сотрудники должны быть ознакомлены с Положением в срок не позднее дней с момента начала работы. Ответственность за ознакомление сотрудников с Положением возлагается на руководителя отдела персонала компании.

Каждому сотруднику, в том числе новому, выдается буклет с выдержками из настоящего Положения. Копия Положения о корпоративной культуре хранится в каждом департаменте и структурном подразделении компании.

Принципы, философия, миссия и цели утверждаются советом директоров в присутствии всех руководителей высшего звена компании,

включая генерального, финансового, коммерческого и директора по маркетингу. Любые изменения, которые потребуются внести в Положение в связи с изменением направления деятельности компании, присоединения других организаций с их уникальными культурными особенностями, чтобы адаптировать персонал компании к нововведениям, вносятся при том же составе.

Формулировку новых норм, правил и требований к организационному поведению сотрудников составляет отдел по управлению персоналом и предоставляет генеральному директору на согласование. Только после обсуждения с учредителями компании в присутствии руководителей высшего звена утверждаются новые цели компании и нормы, правила, требования к соблюдению корпоративной культуры.

Приложение Е

Правила внутренних коммуникаций

1. Общие положения

1.1. Компания придерживается информационной политики, которая обеспечивает своевременное и полное раскрытие всей существенной информации о финансово-хозяйственной деятельности Компании, что позволяет всем заинтересованным лицам оценивать деятельность Компании и принимать взвешенные решения. В основе информационной политики Компании лежат следующие основные принципы:

- регулярность и оперативность предоставления информации;
- объективность, полнота, достоверность и непротиворечивость предоставляемой информации;
- равенство прав всех заинтересованных лиц на получение информации, с учетом норм и требований, установленных действующим законодательством;
- соблюдение разумного баланса между открытостью информации и соблюдением коммерческих интересов Компании;
- соблюдение режима конфиденциальности в отношении информации, составляющей служебную или коммерческую тайну.

1.2. Основными задачами настоящих Правил являются:

- определение общих принципов внутренней информационной политики Компании;
- установление принципов раскрытия объективной, достоверной и непротиворечивой информации о Компании в определенном объеме и в требуемые сроки в соответствии с действующим законодательством, нормами и требованиями (далее – обязательное раскрытие информации);
- установление принципов раскрытия дополнительной информации, способствующей росту инвестиционной привлекательности Компании за счет повышения информационной открытости и прозрачности Компании (далее – дополнительное раскрытие информации).

1.3. Правила являются регламентирующим документом, в котором закрепляются приоритеты и стандарты внутренней информационной деятельности Компании по отношению к ее целевым аудиториям, определяются перечень раскрываемой информации, каналы и сроки ее распространения.

1.4. Правила охватывают такие вопросы, как цели и принципы информационной политики Компании, взаимодействие с целевыми аудиториями, управление коммуникациями, правила предоставления информации.

Правила определяют перечень:

- общедоступных документов и информации, подлежащих раскрытию всем заинтересованным лицам вне зависимости от цели их получения;
- документов, информации (материалов), подлежащих предоставлению участникам и их представителям;
- способы и сроки их раскрытия и предоставления.

2. Основные понятия и определения

2.1. Основные понятия, используемые в данных Правилах (по алфавиту).

Банковская тайна – сведения о банковских счетах и банковских вкладах клиентов Компании, об операциях по счетам, сведения о клиентах. Сведения, составляющие банковскую тайну, могут быть предоставлены только самим клиентам или их уполномоченным представителям. Государственным органам и их должностным лицам такие сведения могут быть предоставлены исключительно в случаях и в порядке, предусмотренным действующим законодательством Российской Федерации.

Государственная тайна – защищаемые государством в соответствии с Федеральным Законом «О государственной тайне» сведения в области его экономической деятельности, распространение которых может нанести ущерб безопасности Российской Федерации.

Документированная информация (документ) – зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Инсайдерская информация – любая информация о деятельности Компании, не известная третьим лицам, раскрытие которой может оказать существенное влияние на результат работы Компании.

Инtranет – внутренняя, замкнутая компьютерная сеть Компании, не имеющая выхода в общественную сеть Интернет.

Информационная политика – приоритеты и стандарты в информационной деятельности Компании по отношению к ее целевым аудиториям.

Коммерческая тайна – информация, определяемая, толкуемая и защищаемая согласно Федеральному Закону «О коммерческой тайне», которая непосредственно связана с деятельностью Компании, с перспективными планами ее развития, разглашение которой может привести к осложнению при заключении определенных сделок либо к невозможности их заключения и может нанести тем самым материальный (включая упущенную выгоду), моральный либо иной ущерб.

Корпоративные коммуникации – информирование Компанией о своей деятельности целевых аудиторий.

Конфиденциальная информация – документированная информация, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством Российской Федерации и не являющаяся предметом распространения.

Корпоративная информация – информация о деятельности Компании, предназначенная для распространения среди целевых аудиторий.

Раскрытие информации – предоставление информации о деятельности Компании целевым аудиториям с периодичностью, в соответствии с потребностями заинтересованных в этой информации лиц и с учетом лучшей практики корпоративного управления в области раскрытия информации.

Целевые аудитории – общественные группы внутри и вне Компании, с которыми она соприкасается в осуществлении своей деятельности.

3. Внутрикorporативная информационная политика

3.1. Основные задачи внутренних коммуникаций.

3.1.1. Информационная политика Компании нацелена на обеспечение поддержки деятельности и стратегического развития Компании со стороны его целевых аудиторий.

3.1.2. В реализации информационной политики Компания исходит из того, что любая информация о Компании, распространяемая среди целевых аудиторий, может способствовать повышению ее привлекательности или, напротив, мешать ее успешному функционированию.

3.1.3. Руководство Компании следит за тем, чтобы персонал был хорошо информирован о ее деятельности, своевременно получал как внутреннюю корпоративную, так и публичную информацию, постоянно повышал свой уровень знаний о Компании и рынке.

3.1.4. Руководство Компании осознает свою высокую социальную ответственность и поддерживает постоянный открытый диалог с целевыми аудиториями, укрепляет корпоративную репутацию, развивает информационный потенциал Компании.

3.1.5. Компания повсеместно позиционируется как законопослушная, открытая, справедливая, уважающая права человека и общества в целом, признающая принципы устойчивого развития.

3.2. Основные принципы внутрикorporативной информационной политики.

3.2.1. В реализации своей информационной политики Компания соблюдает следующие принципы.

Сбалансированность предоставления информации. Компания исходит из разумного баланса открытости и прозрачности, с одной стороны, и соблюдения ее коммерческих интересов – с другой.

Соблюдение режима конфиденциальности. Компания не распространяет информацию, составляющую служебную или коммерческую тайну.

Регулярность предоставления информации. Компания на регулярной основе предоставляет сотрудникам информацию о своей деятельности.

Оперативность предоставления информации. Компания стремится предоставлять информацию о наиболее существенных событиях в максимально короткие сроки, а также оперативно реагирует на поступающие запросы целевых аудиторий.

Доступность информации. Компания обеспечивает свободный доступ к открытой информации о своей деятельности, используя имеющиеся в ее распоряжении каналы коммуникации.

Достоверность информации. Компания предоставляет сотрудникам соответствующую действительности и непротиворечивую информацию, а также следит за тем, чтобы распространяемая о ней информация не была искажена или не являлась ошибочной.

Полнота предоставляемой информации. Компания стремится к формированию у сотрудников наиболее полного представления по интересующему их вопросу.

Равноправие заинтересованных лиц. Компания обеспечивает равные права и возможности в получении и доступе к информации для всех сотрудников с учетом норм, установленных действующим законодательством и настоящими Правилами.

3.3. Основные темы корпоративных коммуникаций.

3.3.1. Бизнес-коммуникации.

Бизнес-коммуникации являются основными в информационном обмене, они обеспечивают единое понимание целей, задач и процессов:

- изменения в компании: структурные, слияния / поглощения / ликвидация/ перераспределение ролей корпоративного центра и его подразделений;
- стратегические решения;

- создание новых рынков и продуктов;
- открытие новых проектов либо реализация текущих проектов;
- операционная деятельность подразделений, результаты которой важны для всех сотрудников.

3.3.2 Социальные коммуникации.

Цель социальных коммуникаций – регулирование процессов, связанных с развитием корпоративной культуры, управлением эмоциональным фоном компании:

- социальная ответственность бизнеса и сотрудников перед обществом;
- социальные программы и программы развития сотрудников;
- ценности, традиции и принципы взаимодействия компании и сотрудников;
- социальные связи внутри компании.

3.4. Участники коммуникационного процесса: целевые аудитории и источники информации.

3.4.1. К категории целевых аудиторий Компании, к кому непосредственно направлены коммуникации, относятся:

- топ-менеджмент;
- средний менеджмент;
- линейные руководители;
- ключевые сотрудники;
- сотрудники бизнес-подразделений;
- сотрудники подразделений контроля;
- сотрудники подразделений поддержки;
- все сотрудники.

3.4.2. К категории источников информации, кто передает информацию целевым аудиториям, относятся:

- правление Компании;
- управление общественных связей;
- управление по работе с персоналом;

- топ-менеджмент;
- средний менеджмент;
- линейные руководители;
- специалисты по внутренним коммуникациям.

4. Управление внутренними коммуникациями

4.1. Управление корпоративной информацией – часть управления Компанией, которое обеспечивает управление общественных связей (далее УОС) и управление по работе с персоналом (далее УРП), отвечающие за корпоративные коммуникации.

УОС осуществляет все виды корпоративных бизнес-коммуникаций, описанных в пункте 3.3.1., а также за коммуникации на тему «Социальная ответственность бизнеса перед обществом» (см. п. 3.3.2.).

УРП осуществляет все виды социальных коммуникаций, описанных в пункте 3.3.2. (за исключением темы «Социальная ответственность бизнеса перед обществом»).

4.2. С учетом специфики связей с топ-менеджментом непосредственную работу по информированию данной целевой аудитории осуществляет правление Компании.

4.3. В целях обеспечения всем заинтересованным лицам равных возможностей для получения информации правление Компании, УОС и УРП координируют свою деятельность.

4.4. Правление Компании, руководители УОС и УРП могут принимать участие в собраниях акционеров, заседаниях совета директоров, других встречах, где обсуждаются вопросы стратегии развития Компании, крупные корпоративные программы.

Они обеспечивают освещение этих мероприятий среди целевых аудиторий Компании в соответствии с принципами информационной политики.

4.5. Члены правления Компании, руководители УОС и УРП отвечают за функционирование информационной системы Компании в условиях кризисных ситуаций.

4.1. Правила предоставления корпоративной информации.

4.1.1. УОС отвечает за единство содержания корпоративной информации и рекламы, согласуя тексты информационно-рекламных материалов, участвует в разработке крупных рекламных акций.

УОС несет ответственность за систематизацию и распространение внутренней корпоративной и публичной информации среди всех целевых аудиторий Компании.

Распространение информации происходит с санкции председателя правления Компании, его заместителя.

4.1.2. Персонал Компании не имеет права распространять корпоративную информацию с целью ее публикации, заблаговременно не поставив в известность председателя правления Компании, его заместителя.

В случае получения внешнего запроса о предоставлении корпоративной информации работник Компании должен проинформировать о получении такого запроса своего руководителя, который может переадресовать такой запрос руководителю УОС или правлению Компании.

Данное правило не распространяется на письменные публичные информационные материалы с пометкой «Для распространения».

Оно также не затрагивает рабочий обмен информацией между работниками при осуществлении ими своих функций в соответствии с должностными обязанностями.

4.1.3. Каждый случай несанкционированного распространения корпоративной информации с целью ее публикации является основанием для проведения внутреннего служебного расследования. Положение данного пункта не распространяется на председателя совета директоров и председателя правления Компании.

4.1.4. Руководство Компании обеспечивает доступность и равномерность распространяемой корпоративной информации, не допускает информационных диспропорций.

Руководители структурных подразделений Компании распространяют корпоративную информацию для публикации по согласованию с председателем правления Компании, его заместителем.

4.1.5. Внутренние корпоративные носители информации, включая информационные табло, доски объявлений, стенды, интранет, а также точки распространения информационных печатных материалов могут использоваться только для официальной корпоративной информации, а также административной информации.

Не допускается распространение работниками информации, наносящей ущерб Компании, содержащей призывы к деструктивным действиям, невыполнению решений и указаний исполнительных органов Компании.

4.1.6. Для регулярного информирования подчиненных:

- руководители подразделений проводят еженедельные оперативные совещания с участием всех начальников отделов подразделения,
- начальники отделов проводят еженедельные планерки своих отделов.

4.1.7. Руководители подразделений назначают сотрудников, ответственных за развитие информационной политики внутри подразделения.

4.2. Информационные поводы.

4.2.1. Поводом для освещения являются следующие события:

- значимые контракты, заключенные Компанией;
- стратегические инициативы руководства;
- решения правления Компании, не являющиеся конфиденциальными;
- решения совета директоров Компании, не являющиеся конфиденциальными;
- изменения в руководстве Компании;
- изменения в организационной структуре Компании;
- начало, развитие и завершение крупных проектов Компании;
- готовность годовой, ежеквартальной финансовой отчетности, а также операционные результаты Компании;
- кризисные ситуации в Компании;

- значимые даты, юбилеи, праздники;
- и другие факты, которые могут повлиять на уровень деловой репутации и корпоративного имиджа Компании.

4.3. Основные информационные ресурсы (каналы и инструменты).

4.3.1. Личное общение. Основным каналом коммуникаций является личное общение. Для этого в Компании используются:

- информационные встречи;
- конференции;
- круглые столы;
- корпоративные сессии;
- совещания;
- селекторные совещания;
- видеоконференции;
- планерки;
- рабочие группы;
- приемные часы руководителей.

Дополнительные инструменты: адаптационные курсы, тренинги, обучающие программы.

4.3.2. Электронные носители. Основные каналы электронных коммуникаций в Компании:

- корпоративный портал;
- электронная почта.

Дополнительные инструменты: электронные презентации, корпоративные фильмы, видеоматериалы.

Для получения обратной связи используются: форум на портале, опросы на портале, электронная почта.

4.3.3. Печатные и визуальные носители. Компания использует:

- информационные стенды;
- корпоративные издания;
- брошюры.

Дополнительные инструменты: внутренняя имиджевая реклама, знаки корпоративной принадлежности (сувенирная продукция, корпоративная атрибутика).

Для получения обратной связи используются: анкеты, ящики обратной связи, опросы на портале, электронная почта.

4.3.4. Корпоративные мероприятия. Для развития внутренних коммуникаций и корпоративной культуры в Компании регулярно проводятся корпоративные мероприятия:

- корпоративные праздники;
- спортивные мероприятия;
- конкурсы;
- акции.

Дополнительные инструменты: знаки корпоративной принадлежности.

Для получения обратной связи о планируемых или проведенных мероприятиях используются: форум на портале, опросы на портале, анкеты.

4.4. Порядок использования внутренних коммуникационных каналов.

4.4.1. Корпоративный портал.

Внутренний корпоративный портал Компании является основным информационным ресурсом для сотрудников компании.

За техническую поддержку портала отвечает управление информационных технологий. За информационное наполнение портала отвечает управление по работе с персоналом.

4.4.2. Правила использования форума.

– Правила форума, указанные ниже, обязательны для выполнения всеми участниками форума без исключений.

– Правила отдельных форумов являются дополнениями к общим правилам форума.

– Администрация оставляет за собой право изменять правила без уведомления.

– Дополнения и изменения правил начинают действовать с момента их опубликования.

Регистрация:

Запрещается использовать для отображения на форумах имена (логин, имя), подписи содержащие нецензурную лексику, адреса веб-сайтов, e-mail и т. п.

Запрещено:

- Публиковать заведомо ложную информацию.
- Использовать нецензурные и/или грубые выражения (в том числе в замаскированной форме).
- Оскорблять кого-либо в прямой или косвенной форме, высказывать неуважение и/или хамить участникам форума.
- Создавать сообщения, нарушающие действующее законодательство России.
- Рекламировать в сообщениях, подписях или аватарах любые товары и услуги без специального разрешения администрации форума.
- Создавать одинаковые темы или сообщения в разных форумах.
- Создавать темы с вопросами, ответы на которые даны в теме FAQ.
- Создавать новые темы с названиями, не отражающими суть проблемы или вопроса.
- Вести разговор на вольные темы, создавать темы, не соответствующие данному форуму, или отсылать сообщения, не соответствующие обсуждаемой теме.
- Публиковать ссылки на нелицензионное коммерческое программное обеспечение, программы для его взлома и генераторы ключей, а также на материалы, защищенные авторскими правами (книги, музыка, видео и прочее).
- Создавать сообщения, не несущие конкретной смысловой нагрузки в контексте обсуждаемой темы.
- Создавать сообщения, содержащие специально сделанные ошибки; злостно не соблюдать правила русского языка.

– Создавать в подписях ссылки на сайты, не отвечающие тематике форума.

– Создавать сообщения ЗАГЛАВНЫМИ или заглавными и прописными буквами вперемешку («вОт ТаКиМ оБрАзОм»), излишне выделять текст в целях привлечения внимания полужирным шрифтом, курсивом, подчеркиванием, отличным от стандартного для сообщений форума цветом, шрифтом, размером шрифта.

– Самовольное модерирование, когда некий участник форума, не являющийся модератором данного форума, делает замечания другим участникам.

– Обсуждать наказания, сделанные модератором или администратором.

Не рекомендуется:

– Писать транслитом, так как это неудобно для чтения. Существуют методы, которые позволяют переводить транслит в кириллицу. Вы можете ознакомиться с такими методами на этой странице. Администрация оставляет за собой право закрывать темы, в которых пользователи постоянно пишут транслитом и игнорируют данный пункт правил.

– Создавать аватары и подписи на политические или религиозные темы. Администрация оставляет за собой право удалять такие аватары и подписи после уведомления пользователя через персональные сообщения.

– Создавать сообщения политического или религиозного содержания. Администрация оставляет за собой право удалять подобные сообщения без предупреждения.

– Создавать подписи на любом языке, кроме русского и английского. Пользователи русскоязычного форума должны понимать то, что пишут остальные участники форума. Английский считается международным языком. Администрация оставляет за собой право удалять такие подписи после уведомления пользователя через персональные сообщения.

– Многократно поднимать тему, если на поставленный вопрос ответ не был получен своевременно.

Общие положения:

- Прежде чем создавать новые темы, обязательно воспользуйтесь ПОИСКОМ. FAQ. Возможно то, что Вы хотите спросить, уже обсуждалось на форуме. Так Вы сэкономите драгоценное время себе и другим.
- Старайтесь писать грамотно. Проверяйте написанные сообщения, перед тем как их отправить.
- При написании сообщения избегайте излишнего цитирования. Это затрудняет чтение сообщения и излишне загружает тему.
- Личная переписка в общей теме не допустима. Для личной переписки есть персональные сообщения.
- Избегайте копирования объемных материалов каких-либо веб-страниц. Лучше публикуйте ссылки на эти материалы.
- Если Вам нечего сказать – лучше ничего не говорить. Не надо писать сообщения только для того, чтобы отметить.

Администрирование и модерирование:

- Администраторы и модераторы имеют право редактировать, переносить, закрывать, а также удалять сообщения и темы, не удовлетворяющие правилам форума.
- Администраторы и модераторы имеют право преимущественного трактования тех или иных пунктов правил форума в случае заявлений о наличии двойного смысла в таких пунктах со стороны пользователя.
- Действия модератора можно обжаловать только в администрации форума и только посредством персональных сообщений.
- Решение администрации форума является окончательным и обжалованию не подлежит.

4.4.3. Правила использования информационных стендов.

- Ответственным за размещение информации на стендах является управление по работе с персоналом.
- Информационные стенды размещаются во всех зданиях Компании, в том числе и в филиалах Компании.

- Все стенды должны содержать одинаковую информацию и в едином дизайне, разработанным управлением по работе с персоналом и согласованном в заинтересованных подразделениях Компании.

- Информация на стендах обновляется еженедельно.

- На стендах должно быть предусмотрена специальная область для размещения информации, предназначенной для сотрудников конкретного здания и филиала.

- Сотрудники Компании не имеют права самостоятельно размещать информацию на стенде.

- В каждом здании (филиале) Компании должны быть сотрудники, отвечающие за размещение информации на стенде. На стенде должна содержаться контактная информация ответственных сотрудников.

4.4.4. Правила проведения опросов сотрудников.

- Для выяснения мнения сотрудников о различных аспектах внутренней жизни Компании и в целях их совершенствования в Компании регулярно проводятся опросы сотрудников.

- За проведение опросов отвечает управление по работе с персоналом.

- Компания гарантирует полную анонимность для участников опроса.

- Опросы могут проводиться письменно или на портале Компании.

- Управление по работе с персоналом должно организовать поступление предложений по теме опросов и своевременно на них реагировать.

- Управление по работе с персоналом обязано своевременно обрабатывать результаты опросов и докладывать о них руководству Компании. После принятия необходимых решений необходимо информировать о них сотрудников.

4.4.5. Правила ведения телефонных переговоров.

- При первом звонке необходимо снять трубку после второго гудка, поздороваться, представить компанию и себя (должность, имя).

- Затем нужно познакомиться с собеседником, после чего обращаться к нему по имени и отчеству.

– В контексте разговора следует позитивно высказываться («спасибо, что позвонили», «какой интересный вопрос», «мне приятна ваша осведомленность»), а также при каждой возможности подчеркивать общность взглядов и мнений («я согласен с Вами», «мы оба так считаем»).

4.5. Правила ведения деловой переписки между сотрудниками и с внешними контрагентами

4.5.1. В Компании оформление официальных бланков регламентируются нормативными документами и, в первую очередь, ГОСТ 6.330-2003.

4.5.2. В Компании используются два стандартных формата бланков документов – А4 (210 x 297 мм) и А5 (148 x 210 мм).

4.5.3. Каждый лист документа, оформленный как на бланке, так и не на нем, должен иметь поля не менее 20 мм – левое; 10 мм – правое; 20 мм – верхнее; 20 мм – нижнее.

4.5.4. Область заголовка.

В этой части письма слева размещается угловой штамп Компании с указанием наименования организации, ее почтовых и других реквизитов, а также регистрационный номер и дата регистрации письма как исходящего документа.

Если служебное письмо является письмом-ответом, то здесь же указывается, на какой документ отвечает данное письмо. В правой части заголовка размещаются реквизиты адресата.

Ниже углового штампа размещается заголовок к тексту документа, например «О поставке автомобилей».

4.5.5. Обращение.

Обращение может начинаться со слов «Уважаемый + фамилия (имя, отчество)» или «Дорогой + имя и отчество (имя)». Обращение на «ты» недопустимо.

Должность лица, которому адресован документ, указывают в дательном падеже, например: *Генеральному директору ОАО «Альфа Бизнес» В. А. Прохорову*

В случае если вы ставите сокращения «г-ну», «г-же», то вначале пишется фамилия респондента, после – инициалы.

Документ не должен содержать более четырех адресатов. Слово «Копия» перед вторым, третьим, четвертым адресатами не указывают. При большем числе адресатов составляют список рассылки документа.

При направлении письма в организацию указывают ее наименование, затем почтовый адрес. При направлении документа физическому лицу указывают фамилию и инициалы получателя, затем почтовый адрес.

4.5.6. Текст письма.

Текст служебного письма, как правило, должен касаться одного вопроса или нескольких вопросов, если они взаимосвязаны и будут рассматриваться в одном структурном подразделении. Текст письма, как правило, состоит из двух частей. В первой части излагается причина, основание или обоснование составления письма, приводятся ссылки на документы, являющиеся основанием подготовки письма. Во второй части, начинающейся с абзаца, помещаются выводы, предложения, просьбы, решения и т.д.

4.5.7. Заключительная формула вежливости.

Заканчивать письмо следует словами благодарности за сотрудничество. И затем перед вашей подписью ставится выражение: «С уважением, ...» или «Искренне Ваш...».

4.5.8. Подпись.

В состав реквизита «Подпись» входят наименование должности лица, подписавшего документ (полное, если документ оформлен не на бланке, и сокращенное – на документе, оформленном на официальном бланке компании); личная подпись; расшифровка подписи (инициалы, фамилия).

4.5.9. Указание на приложение.

Отметку о наличии приложения, названного в тексте письма, оформляют следующим образом: *Приложение: на 5 л. в 2 экз.*

Если письмо имеет приложение, не названное в тексте, то указывают его наименование, число листов и число экземпляров; при наличии нескольких

приложений их нумеруют. Если приложения сброшюрованы, то число листов не указывают.

4.5.10. Указание на рассылку копий.

Если приложение направляют не по всем указанным в документе адресам, то отметку о его наличии оформляют следующим образом:

Приложение: на 3 л. в 5 экз. только в первый адрес.

4.6. Правила ведения электронной переписки.

4.6.1. Правила ведения переписки с клиентами.

– В начале письма следует поприветствовать клиента, уместны фразы: «Добрый день (утро/вечер)».

– При переписке с клиентами Компании следует придерживаться правил вежливого обращения, быть терпеливым и внимательным к вопросам (просьбам) клиентов, быть корректным.

– Для окончания письма принята следующая форма:

С уважением, наименование должности ФИО

4.6.2. Требования к ведению офисной переписки.

– В Компании приняты определенные требования к ведению офисной переписки, которые призваны упорядочить проведение массовых почтовых рассылок и способствуют корректному изложению предоставляемой информации.

– Для рассылки официальных сообщений, имеющих отношение ко всем сотрудникам Компании, используется специальная рассылка.

– Проект информационной массовой рассылки официального или неофициального характера для предварительного согласования и дальнейшего ознакомления сотрудников Компании необходимо направлять в адрес

Управления информационных технологий.

– Текст подобных сообщений должен быть сформулирован стилистически грамотно и корректно, без вложений.

– Сотрудник Компании не вправе самостоятельно и без согласования использовать массовые рассылки. Несоблюдение данного требования считается дисциплинарным нарушением.

– В форс-мажорных случаях без согласования могут рассылаться только срочные оповещения следующих отделов: бухгалтерия, хозяйственный отдел, управление по работе с персоналом, отдел системной интеграции и технических средств. Подобные массовые рассылки могут содержать только следующие темы:

- информация по административно-хозяйственным вопросам;
- информация по административно-техническим вопросам;
- информация по финансовым вопросам;
- информация по организационным вопросам.

– Для сообщений личного характера о днях рождения, других юбилейных и значимых датах (рождение детей, свадьбы, защита дипломов и т. п.), предложений о купле-продаже, сдаче-съеме и т. п. использование массовых рассылок недопустимо.

– Контроль за соблюдением сотрудниками Компании правил ведения офисной переписки возлагается на их непосредственных руководителей.

4.7. Порядок использования конфиденциальной и инсайдерской информации.

Компания должным образом заботится о защите конфиденциальной информации, перечень которой определен соответствующими внутренними документами.

4.7.2. Компания в лице исполнительных органов предпринимает исчерпывающие меры по защите коммерческой и служебной информации, обеспечивает конфиденциальность и режим работы с такой информацией, устанавливает перечень такой информации, соблюдая разумный баланс между открытостью Компании и стремлением не нанести ущерб его интересам.

4.7.3. В договор с должностными лицами и работниками Компании в обязательном порядке включаются условия о неразглашении конфиденциальной информации.

4.7.4. Исполнительные органы Компании обеспечивают соблюдение режима конфиденциальности в целях защиты деловой информации, служебной и коммерческой тайны, предотвращения возможного ущерба от разглашения или несанкционированной утечки деловой информации, исключения фактов незаконного использования этой информации любыми заинтересованными лицами.

4.7.5. Исполнительные органы Компании обеспечивают надежный механизм подготовки, согласования и контроля над содержанием и сроками раскрываемой информации, надлежащую систему хранения документов Компании, функциональность и сохранность информационных ресурсов.

4.7.6. Сотрудники Компании, уполномоченные осуществлять коммуникации с сотрудниками Компании в связи с исполнением служебных обязанностей, должны обеспечивать равную возможность всем заинтересованным лицам на одновременный доступ к раскрываемой существенной информации о деятельности Компании, а также должны принимать меры по опровержению недостоверной информации, если ее распространение влечет причинение ущерба Компании.

4.7.7. В случае нарушения действующего законодательства в области раскрытия информации, а также норм настоящих Правил, приведших к причинению ущерба Компании, виновные в таком нарушении лица, входящие в состав органов управления, и/или должностные лица Компании могут быть привлечены соответственно к дисциплинарной, гражданско-правовой, административной или уголовной ответственности.

5. Оценка информационной деятельности и повышение эффективности коммуникаций

5.1. Ежегодно служба внутреннего контроля Компании проводит внутренний информационный аудит Компании для оценки результатов ее корпоративной информационной деятельности.

Результаты таких аудиторских проверок передаются на рассмотрение совету директоров и правления Компании. По итогам аудита готовятся управленческий анализ, выводы и рекомендации.

5.2. Управление по работе с персоналом следит за тем, чтобы работники Компании были всецело осведомлены о ее деятельности, знали о последних корпоративных событиях. Для этого управление по работе с персоналом организует регулярные информационные доклады, а также выборочно проверяет работников Компании на их информированность.

Работники Компании должны владеть базовой корпоративной информацией и правилами обращения с ней. Их знания проверяются при прохождении аттестации.

6. Контроль и ответственность за исполнение настоящих Правил

6.1. Члены совета директоров и правления Компании, руководители и сотрудники Компании несут ответственность за соблюдение настоящих Правил.

6.2. Каждый сотрудник Компании несет персональную ответственность за соблюдение настоящих Правил и за недоведение до сведения руководства Компании информации обо всех известных ему/ей случаях нарушения требований настоящих Правил.

6.3. В случае нарушения действующего законодательства, норм и требований, а также норм настоящих Правил, приведших к причинению ущерба Компании, виновные в таком нарушении лица, входящие в состав органов управления, и/или сотрудники Компании могут быть привлечены к дисциплинарной, гражданско-правовой, административной или уголовной ответственности.

Решение о привлечении к ответственности принимается в соответствии с порядком, установленным в Компании.

6.4. Контроль над соблюдением настоящих Правил несет правление Компании.

Совет директоров Компании вправе запрашивать информацию о соблюдении настоящих Правил у председателя правления и/или членов правления Компании.

6.5. Настоящие Правила утверждаются поветом директоров Компании.

6.6. Если в результате изменения законодательных и нормативных актов Российской Федерации отдельные статьи настоящих Правил вступают в противоречие с законодательными актами, они утрачивают силу и до момента внесения изменений в Правила действуют непосредственно нормы закона и нормативные акты Российской Федерации.

Приложение Ж

Положение по обучению

1. Общие положения

Положение об обучении персонала (далее – Положение) разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, развития необходимых компетенций, повышения квалификации работников и оптимизации расходов на обучение, установления взаимных прав и обязанностей предприятия (далее – Общество) и сотрудников.

Положение является частью кадровой политики и включается в мотивационную программу.

Обучение персонала – процесс получения работником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Обществе, передача опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

1.1 Цель обучения персонала

Целью обучения персонала является подготовка высококвалифицированного персонала, формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований Общества и перспектив развития, создание кадрового резерва.

2. Виды и методы обучения

2.1. По типу обучение делится на обязательное и дополнительное.

Обязательное обучение – обучение для тех категорий сотрудников, деятельность которых предполагает получение допуска для выполнения работ, присвоение разряда, аттестацию и другое обучение, необходимость которого оговорена в специальных документах.

Дополнительное обучение – обучение, проводимое для любой категории персонала с целью повышения квалификации, развития компетенций, повышение уровня лояльности к Компании. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

Плановое обучение – обучение, проводимое в рамках запланированного и утвержденного бюджета по срокам, стоимости обучения.

Внеплановое обучение – обучение, проводимое по необходимости под новые возникшие потребности Общества вне рамок бюджета по срокам и стоимости.

Внеплановое обучение производится с целью повышения мотивации отдельных специалистов, поддержания стремления карьерного роста и постоянного профессионального совершенствования. Претендовать на внеплановое обучение могут:

- победители конкурсов «Лучший сотрудник года»;
- сотрудники, которым необходимо повышение квалификации с целью выполнения профессиональных задач.

3. Планирование и организация обучения персонала

3.1. С целью систематизации обучения персонала и формирования бюджета отдела по персоналу ежегодно формируется ежегодный План обучения персонала.

План обучения персонала разрабатывается с учетом:

- стратегии развития Общества;
- кадровой политики на текущий период;
- развития необходимых (новых) компетенций;
- данных по формированию кадрового резерва;
- бюджетных ограничений.

При планировании годового бюджета на обучение 90 % бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 10 % – на внеплановое обучение. В случае недостаточности запланированного резерва производится корректировка бюджета и плана обучения.

При составлении Плана обучения персонала руководители подразделений до 1 декабря каждого года предоставляют в отдел по персоналу заявку об обучении сотрудников с обоснованием необходимости обучения, указанием списка сотрудников, для которых необходимо провести обучение, и примерного содержания обучения.

По итогам ежегодной оценки персонала и с учетом задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, директор по персоналу определяет целесообразность проведения обучения по каждому работнику и обеспечивает составление Плана обучения персонала по Обществу на предстоящий год.

План обучения персонала согласовывается с руководителями подразделений, финансовым директором, руководителем юридического департамента и утверждается генеральным директором Общества. Бюджет на обучение согласовывается с финансовым директором.

С момента утверждения Плана обучения персонала все вопросы обучения контролирует менеджер по обучению, а директор по персоналу несет персональную ответственность за организацию процесса обучения в Обществе.

Утвержденный План обучения персонала доводится под подпись до каждого руководителя подразделения только в части его компетенции.

Корректировка Плана обучения персонала производится ежемесячно до 25-го числа месяца на основании служебных записок руководителей подразделений о проведении внепланового обучения либо при выяснении обстоятельств, в связи с которыми обучение, согласно Плану, не может быть проведено. При этом изменения сообщаются менеджеру по обучению.

3.2 Составление Программы повышения квалификации

По итогам годовой оценки персонала до 15 декабря каждого года директор по персоналу на основании необходимости формирования тех или иных компетенций обеспечивает составление Программы повышения квалификации отдельных работников на следующий год, что является составной частью плана обучения.

3.3 Организация внепланового обучения

При возникновении потребности во внеплановом обучении сотрудников непосредственный руководитель сотрудников либо руководитель подразделения, заинтересованный в проведении обучения, формирует служебную записку о проведении внепланового обучения на имя директора по персоналу с обоснованием необходимости обучения, указанием списка

сотрудников, для которых необходимо провести обучение, и примерного содержания обучения. При положительном решении директор по персоналу вносит изменения в утвержденный План обучения персонала и предоставляет его на утверждение генеральному директору Общества. В случае необходимости изменения бюджета на обучение директор по персоналу согласовывает изменения с финансовым директором.

3.4 Организация внешнего обучения

Программы внешнего обучения (дополнительного и индивидуального) формируются на основании пожеланий руководителей подразделений, стратегии развития персонала, итогов оценки персонала за два месяца до проведения обучения согласно Плану.

Информацию о рынке обучения персонала собирает и систематизирует менеджер по обучению персонала. За составление базы контрагентов по обучению и сбор информации о программах обучающих организаций несет ответственность директор по персоналу. Руководитель подразделения имеет право представить на рассмотрение директора по персоналу интересующие его рекламные материалы обучающих организаций.

Решение о выборе внешней обучающей организации (преподавателя) принимает менеджер по обучению и директор по персоналу по согласованию с руководителем подразделения, направляющим работника на обучение.

Выбор внешней обучающей организации проводится на основании следующих критериев:

- соответствие предлагаемой учебной программы пожеланиям заинтересованного руководителя подразделения;
- квалификация преподавателей обучающей организации (репутация, наличие образования и практического опыта по теме обучения);
- стоимость обучения.

После выбора провайдера по проведению обучения директор по персоналу обеспечивает:

- подачу заявки провайдера на участие в обучении;

- заключение договора с провайдером;
- организацию оплаты согласно условиям договора.

За неделю до начала обучения директор по персоналу по электронной почте информирует работников, отправляемых на обучение, об обучающей организации, преподавателе, программе обучения, месте и времени проведения обучения.

После проведения обучения директор по персоналу обеспечивает контроль посещения занятий сотрудниками, а также внесение в базу данных сведений о прохождении обучения: в личное дело сотрудника (копия документа, подтверждающего прохождение обучения и заполнение карточки по форме Т-2) и в информационную систему 1С: Кадры.

3.5 Организация внутреннего обучения

Программы внутреннего обучения готовятся:

менеджером по обучению – для первичного обучения вновь пришедших сотрудников и текущего корпоративного обучения;

руководителем подразделения – для первичного обучения на рабочем месте во время прохождения срока адаптации и последующего периодического обучения.

Внутреннее обучение проводится непосредственным руководителем или наставником.

Программы внутреннего обучения разрабатываются менеджером по обучению, за месяц до проведения обучения согласуются с руководителями тех подразделений, сотрудники которых направляются на обучение, утверждаются директором по персоналу.

Программа обучения содержит следующую информацию:

- цели и задачи обучения;
- содержание обучения;
- состав обучающихся сотрудников;
- периодичность и продолжительность обучения;
- ответственность за организацию и контроль обучения.

При проведении внутреннего обучения сотрудник, ответственный за проведение обучения, заполняет Журнал учета посещения занятий работниками. После окончания обучения Журнал передается в отдел персонала.

Контроль качества проведения обучения на рабочих местах возлагается на директора по персоналу и осуществляется в соответствии с графиками обучения путем посещения занятий и проверки Журнала учета посещений занятий.

3.6 Организация индивидуального обучения

С целью долгосрочной мотивации сотрудника, а также создания резерва высококвалифицированных специалистов, наиболее востребованных в рамках Общества специальностей, планируется обучение по индивидуальным программам, например по программе мини-МВА.

4. Оценка результатов обучения

После проведения обучения происходит оценка его результатов.

4.1 Методами оценки результатов обучения являются:

- устный опрос, анкета (оценка организации обучения участниками);
- проведение оценки уровня знаний по тесту;
- проведение интервью с линейным руководителем по оценке изменений поведения работника на рабочем месте.

4.2 Показателями эффективности обучения является:

- повышение производительности труда;
- изменение показателей работы сотрудника (в динамике до и после проведения обучения);
- изменение показателей работы подразделения, если было обучение целого подразделения.

Результаты оценки обучения доводятся до генерального директора и заинтересованных линейных руководителей и руководителей подразделений в виде служебной записки за подписью директора по персоналу.

4.3 Отчетностью по результатам обучения являются:

- процент выполнения плана по обучению;

- показатель эффективности использования бюджетных средств;
- процент сотрудников, прошедших обучение;
- анализ вышеуказанных показателей.

По итогам любого вида обучения менеджер по обучению проводит анализ результатов обучения и совместно с линейными руководителями вырабатывает программу мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем, корректировку Плана и программ обучения.

Директор по персоналу несет ответственность за составление квартальных, полугодовых и годовых отчетов о проведении обучения персонала.

5. Заключение

Положение распространяется на всех работников Общества.

Положение и все дополнения и изменения к нему утверждаются Советом директоров. Положение вводится в действие приказом генерального директора и действует до момента вступления в силу нового Положения. Контроль исполнения требований Положения осуществляет директор по персоналу.

